

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CÍNTIA TOLEDO BARBOSA CORRÊA

**A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL ATRELADA AO *DESIGN THINKING* E
BUSINESS MODEL CANVAS PARA INOVAÇÃO NO VAREJO DE MODA EM JUIZ
DE FORA**

JUIZ DE FORA

2024

CÍNTHIA TOLEDO BARBOSA CORRÊA

**A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL ATRELADA AO *DESIGN THINKING* E
BUSINESS MODEL CANVAS PARA INOVAÇÃO NO VAREJO DE MODA EM JUIZ
DE FORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Marcos Vinicius Rodrigues

Juiz de Fora

2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Toledo Barbosa Corrêa, Cíntia.

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL ATRELADA AO DESIGN THINKING E BUSINESS MODEL CANVAS PARA INOVAÇÃO NO VAREJO DE MODA EM JUIZ DE FORA / Cíntia Toledo Barbosa Corrêa. -- 2024.

70 f. : il.

Orientador: Marcos Vinícius Rodrigues
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2024.

1. Estratégia do Oceano Azul. 2. Design Thinking. 3. Business Model Canvas. I. Vinícius Rodrigues, Marcos, orient. II. Título.

CÍNTIA TOLEDO BARBOSA CORRÊA

**A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL ATRELADA AO *DESIGN THINKING* E
BUSINESS MODEL CANVAS PARA INOVAÇÃO NO VAREJO DE MODA EM JUIZ
DE FORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 19 de setembro de 2024.

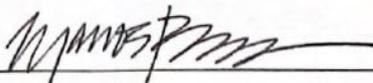
BANCA EXAMINADORA



D. Sc., Marcos Vinicius Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc., Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc., Marcos Borges
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa o encerramento de uma etapa importante da minha vida, e eu não poderia deixar de expressar minha profunda gratidão àqueles que, de diversas formas, me apoiaram ao longo dessa jornada e contribuíram para minha formação como Engenheira de Produção.

Aos meus pais, Márcia e Helton, agradeço por todo amor, incentivo, dedicação e apoio. Sem vocês, nada disso teria sido possível. Agradeço aos meus irmãos, Douglas (*in memoriam*) e Thiago, que sempre foram uma inspiração para mim. Thiago, sua presença e parceria foram fundamentais para o meu crescimento. Douglas, sua memória me guia todos os dias e me motiva a seguir em frente com força e determinação.

Agradeço aos meus grandes amigos, Thainá, Maria Marta, Jamile, Pablo e Luan, por toda parceria e incentivos. Obrigada por estarem sempre ao meu lado.

Agradeço também à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e aos segmentos que tive a oportunidade de participar, como a Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção (SEEPRO) e o Grupo de Educação Tutorial de Engenharia de Produção (GET Produção), onde me desenvolvi e aprendi imensuravelmente.

Por fim, estendo minha gratidão aos professores que foram essenciais para a minha formação, em especial ao meu orientador, Marcos, por sua dedicação e colaboração ao longo deste trabalho.

A todos vocês, meu amor e eterna gratidão.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a aplicação da Estratégia do Oceano Azul atrelada ao *Design Thinking* e *Business Model Canvas* para desenvolvimento de um modelo de negócios inovador no setor de varejo de moda de Juiz de Fora – Minas Gerais. O estudo parte do contexto de alta competitividade do setor e das mudanças nas preferências dos consumidores. Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizado um estudo exploratório e qualitativo. A metodologia usada garantiu que o trabalho fosse realizado de forma assertiva conforme os objetivos definidos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os “não clientes”, visando compreender os motivos que os afastam das lojas da cidade. Com base nas informações coletadas, foi possível mapear as principais dores e necessidades desse público, utilizando o Mapa de Empatia para capturar insights relevantes e aplicar as demais ferramentas. Como resultado, o trabalho mostrou que a combinação de Estratégia do Oceano Azul, *Design Thinking* e *Business Model Canvas* pode gerar soluções inovadoras para o varejo de moda. Em síntese, as propostas desenvolvidas demonstraram potencial de aplicação prática, contribuindo para a criação de um modelo de negócio mais competitivo e alinhado às novas demandas do consumidor.

Palavras-chave: Estratégia do Oceano Azul. *Design Thinking*. *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

This paper aims to apply the Blue Ocean Strategy, combined with Design Thinking and the Business Model Canvas, to develop an innovative business model in the fashion retail sector of Juiz de Fora, Minas Gerais. The study stems from the highly competitive nature of the sector and the shifting consumer preferences. To develop the research, an exploratory and qualitative study was conducted. The methodology used ensured that the work was carried out effectively in line with the defined objectives. Semi-structured interviews were conducted with "non-customers" to understand the reasons why they avoid the city's stores. Based on the data collected, it was possible to map the main pain points and needs of this target audience, using the Empathy Map to gather relevant insights and apply the other tools. As a result, the study demonstrated that the combination of Blue Ocean Strategy, Design Thinking, and the Business Model Canvas can generate innovative solutions for the fashion retail sector. In summary, the developed proposals showed practical application potential, contributing to the creation of a more competitive business model aligned with new consumer demands.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Design Thinking, Business Model Canvas.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Nove componentes do quadro BMC	33
Quadro 2: Estratégia do oceano vermelho e estratégia do oceano azul	35
Quadro 3: BMC e Inovação de Valor	38
Quadro 4: Proposta de Valor Baseada no BMC e na Estratégia do Oceano Azul	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Empresas por atividade econômica no Brasil	19
Figura 2: Mapa de Empresas do comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios no Brasil.....	20
Figura 3: Mapa de Empresas por atividade econômica em Juiz de Fora – Minas Gerais.....	22
Figura 4: Representação dos nove componentes do Business Model Canvas	32
Figura 5: <i>Business Model Canvas</i>	33
Figura 6: Níveis de Não Clientes	36
Figura 7: Perfil dos Compradores Digitais no Brasil Por Faixa Etária	41
Figura 8: <i>Persona</i>	43
Figura 9: Mapa de Empatia	44
Figura 10: Brainstorming	47
Figura 11: Protótipo <i>E-commerce</i>	51
Figura 12: Protótipo Etiquetas “Feito em Juiz de Fora”	52
Figura 13: Protótipo Aplicativo “IModa”	53
Figura 14: Protótipo da Loja Física.....	54
Figura 15: Business Model Canvas Loja Omnichannel	56
Figura 16: Business Model Canvas “IModa”.....	57
Figura 17: Integração das ferramentas <i>Design Thinking</i> , Estratégia do Oceano Azul e <i>Business Model Canvas</i>	58

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

DT – *Design Thinking*

BMC – *Business Model Canvas*

IA – Inteligência Artificial

RA – Realidade Aumentada

APL – Arranjo Produtivo Local

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 ESCOPO DO TRABALHO	14
1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	15
1.4 OBJETIVO GERAIS	15
1.5 OBJETIVO ESPECÍFICOS	15
1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 O SETOR VAREJISTA NO BRASIL.....	18
2.1.1 A MODA NO VAREJO	19
2.1.2 A MODA E O VAREJO EM JUIZ DE FORA	21
2.1.3 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO DE MODA	23
2.2 DESIGN THINKING.....	28
2.2.1 INSPIRAÇÃO	29
2.2.2 IDEIAÇÃO.....	30
2.2.3 IMPLEMENTAÇÃO	30
2.3 MODELO DE NEGÓCIOS.....	31
2.4 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL.....	34
2.4.1 PRIMEIRO NÍVEL DE NÃO CLIENTES	37
2.4.2 SEGUNDO NÍVEL DE NÃO CLIENTES	37
2.4.3 TERCEIRO NÍVEL DE NÃO CLIENTES	37
2.4.4 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E BUSINESS MODEL CANVAS ..	38
3. DESENVOLVIMENTO	40
3.1 INSPIRAÇÃO.....	40
3.1.1 ENTREVISTAS.....	40
3.1.2 PERSONA	42
3.1.3 MAPA DE EMPATIA.....	43
3.2 IDEIAÇÃO.....	47
3.3 IMPLEMENTAÇÃO	51

3.4 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E BUSINESS MODEL CANVAS	54
4. CONCLUSÕES.....	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DE PERSONA.....	67
APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA	68
ANEXO A: TERMO DE AUTENTICIDADE.....	69

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o número de varejistas no setor de moda (vestuário e acessórios), vem aumentando. Em Juiz de Fora – Minas Gerais isso não é diferente, segundo o Tribuna de Minas (2022), em 2022 o setor de vestuário contava com 3.566 empresas ativas. Já em outubro de 2023 esse número já representava 3.739 empresas (MAPA DE EMPRESAS, 2023).

Sendo assim, o setor de varejo de moda na cidade de Juiz de Fora tem enfrentado desafios significativos, à medida que se tornou mais competitivo e as preferências dos consumidores evoluíram. Com base nos dados supracitados apresentados pelo Mapa de Empresas em 2023, nota-se que o setor de moda desempenha um papel fundamental na economia local, empregando muitas pessoas e contribuindo para a identidade da cidade. No entanto, como dito acima, as lojas de roupas locais estão enfrentando dificuldades em manter sua competitividade nesse mercado tão dinâmico.

Para Martin (2009), uma estratégia que permite “aumentar a eficiência e a competitividade, gerando inovação nos processos, produtos e serviços das organizações é a aplicação da metodologia *Design Thinking*, responsável por promover o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo.

De acordo com Vianna *et al.* (2012), o *Design Thinking* é o processo contínuo de entender como os consumidores pensam, trabalhando em conjunto na criação e no desenvolvimento de protótipos de ideias, com o propósito de compreender melhor suas necessidades, visando entregar soluções inovadoras.

A estratégia criada por Kim e Mauborgne (2005), chamada “A estratégia do Oceano Azul”, auxilia as empresas a encontrarem maneiras de se diferenciarem nos mercados ainda não explorados. Segundo os autores, focar nos não clientes é essencial para atingir novos mercados e enfrentar a concorrência. Sendo assim, desenvolver modelos de negócios inovadores pode ser visto como uma fonte de vantagem competitiva, levando em conta o dinamismo do cenário empresarial. Além disso, ele não apenas acrescenta valor, mas também possui a capacidade de mudar a forma como os negócios são estruturados (ZOTT, AMIT E MASSA, 2010).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Criado por Osterwalder em 2004 a partir de sua tese de doutorado, o *Business Model Canvas* (traduzido por Modelo de Negócios *Canvas*) é uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento de um modelo de negócio inovador.

Com base nestes conceitos, o presente trabalho busca analisar e compreender como a Estratégia do Oceano Azul, atrelada ao *Design Thinking* e ao *Business Model Canvas*, pode contribuir para a criação de um modelo de negócios inovador para o setor de varejo de moda, mais especificamente em lojas de vestuário, na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com informações disponibilizadas no Boletim do Mapa de Empresas do Ministério da Economia, uma das atividades econômicas que mais se destacou em termos de novos negócios no segundo quadrimestre de 2023 foi a de comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios, registrando um total de 60.965 empresas abertas, o que representou um aumento de 5,7% em relação ao primeiro quadrimestre do ano. Esse crescimento posicionou-o como o segundo setor mais expressivo, ficando atrás apenas do setor de promoção de vendas (MAPA DE EMPRESAS, 2023).

Além disso, de acordo com o relatório do Mapa de Empresas disponibilizado em tempo real em outubro de 2023, das 21.666.424 empresas ativas no Brasil, 1.081.913 pertenciam ao setor de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, tornando-o o maior setor de atividade econômica do país. De acordo com o mesmo relatório, na cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais, esse setor ocupa o segundo lugar em relação à atividade econômica mais comum na cidade, contando com 3.739 empresas do tipo. O primeiro lugar é ocupado pelo setor de cabeleireiros, manicure e pedicure, que contam com 3.806 empresas ativas (MAPA DE EMPRESAS, 2023).

No entanto, o varejo de moda vem enfrentando desafios crescentes relacionados à concorrência, o que torna essencial a busca por estratégias inovadoras, a fim de aumentar a competitividade, visto que o setor é líder no país. Para Porter (1999) é fundamental que as empresas descubram maneiras de se diferenciarem das concorrentes e conseguirem alcançar um espaço exclusivo no mercado, proporcionando uma vantagem competitiva que beneficie seus consumidores.

De acordo com Mattar (2011), as transformações tecnológicas, culturais, demográficas e sociais têm impactado significativamente a maneira como as operações de varejo são realizadas. Isso nos leva a reconhecer a urgente necessidade de aprimorar os modelos de negócios, investir em inovações e abraçar a transformação digital, sobretudo para garantir a satisfação do consumidor atual.

Dentro desse contexto, o interesse em realizar esse estudo surgiu da observação direta da alta aderência e competitividade desse mercado. Além disso, a busca por soluções inovadoras que permitam a adaptação das empresas às exigências do mercado e que, ao mesmo tempo, possam servir como um modelo para novos empreendedores, é uma motivação intrínseca para esta pesquisa.

As lojas locais de moda desempenham um papel fundamental na economia da região, gerando empregos e promovendo o desenvolvimento econômico local. Ao desenvolver estratégias competitivas e inovadoras, essas empresas poderão manter sua relevância, assegurando a prosperidade do setor, o que, por sua vez, beneficia a sociedade em geral.

Sendo assim, este trabalho busca não apenas compreender e solucionar os desafios enfrentados pelas lojas de moda em Juiz de Fora, mas também contribuir para o avanço do conhecimento e o desenvolvimento do setor de varejo, servindo como um exemplo para outras regiões que buscam promover a inovação em seus empreendimentos.

1.2 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo propõe desenvolver um modelo de negócio inovador para o varejo de vestuário da cidade de Juiz de Fora por meio da metodologia da Estratégia do Oceano Azul, em conjunto com a ferramenta *Design Thinking* e *Business Model Canvas*.

Dessa maneira, o estudo foi realizado a partir das seguintes etapas: análise dos consumidores “não clientes” de lojas do setor de moda em Juiz de Fora, através de pesquisas; aplicação do *Design Thinking*; Estratégia do Oceano Azul; e a criação do modelo *Canvas*.

A pesquisa se fundamenta em uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as percepções e as necessidades dos consumidores que se identificam como “não-clientes” das lojas físicas da cidade. Ela foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, permitindo explorar emoções, comportamentos e frustrações dos entrevistados. Esta metodologia foi escolhida por sua eficácia em captar nuances e insights que não seriam facilmente acessadas através de abordagens quantitativas.

A viabilidade deste trabalho se fortalece pela aplicação de ferramentas altamente eficientes e reconhecidas, como o *Business Model Canvas*, A Estratégia do Oceano Azul e o *Design Thinking*, que oferecem uma abordagem prática e concreta para a resolução de problemas no mundo dos negócios. Essas metodologias têm sido amplamente utilizadas com sucesso em diversos setores, aumentando, assim, a confiança na eficácia do estudo.

Os resultados deste estudo refletem as particularidades do varejo de moda em Juiz de Fora e, em relação ao setor, não podem ser estendidos a outras regiões sem uma análise semelhante. Na conclusão, foi abordado como as ferramentas utilizadas contribuíram para o desenvolvimento das soluções propostas, bem como as dificuldades enfrentadas e limitações.

Sendo assim, com base no que foi apresentado, neste estudo, busca-se responder à principal questão da pesquisa: “Como a Estratégia do Oceano Azul, integrada ao *Design Thinking* e ao *Business Model Canvas*, pode contribuir para a elaboração de um modelo de negócios inovador e competitivo para as lojas de vestuário em Juiz de Fora, considerando os desafios enfrentados pelo varejo de moda, a crescente concorrência e as mudanças nas preferências dos consumidores?”

1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.4 OBJETIVO GERAIS

Este trabalho destina-se a analisar como a união da Estratégia do Oceano Azul, *Design Thinking* e do *Business Model Canvas* contribuem no desenvolvimento de um modelo de negócio inovador e competitivo para as lojas de vestuário em Juiz de Fora, considerando os desafios enfrentados pelo varejo de moda, o aumento da concorrência e as constantes mudanças nas preferências dos consumidores.

1.5 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Aplicar os conceitos e métodos do *Design Thinking*, *Business Model Canvas* e a Estratégia do Oceano Azul;
- Identificar as lacunas no mercado e as oportunidades para a inovação no varejo de moda;
- Propor melhorias no modelo de negócios com base no estudo e nas pesquisas realizadas;

1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), é crucial que a metodologia seja delineada com clareza, uma vez que esta estabelece os princípios fundamentais que irão basear a pesquisa. Além disso, o autor enfatiza que o propósito da pesquisa é apresentar as respostas para um problema específico através de um processo científico.

O presente trabalho possui abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Lüdke e André (2022) foca na compreensão, descrição e interpretação dos fenômenos analisados, sem a necessidade de considerar variáveis matemáticas ou estatísticas.

A pesquisa é de natureza aplicada, visto que “[...] como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático; isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 19). Portanto, ela promove a geração de conhecimentos com o intuito de solucionar problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos, o estudo se classifica como exploratório, considerando que buscou-se adquirir conhecimento e uma maior familiaridade com o problema, visando aprimorar ideias e realizar descobertas (GIL, 2008).

Em relação aos métodos utilizados, a pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa-ação, o qual, segundo Thiollent (1985), consiste em resolver um problema coletivo, havendo uma participação ativa e cooperativa entre os pesquisadores e participantes envolvidos na situação ou problema, buscando em conjunto por soluções.

Neste estudo, foram adotadas as metodologias do *Design Thinking*, *Business Model Canvas* e a Estratégia do Oceano Azul como métodos de pesquisa. O *Design Thinking* é composto por três fases, sendo elas: inspiração, ideação e implementação. Já o *Canvas* é composto por nove elementos: segmentos de clientes; propostas de valor; canais; relacionamento com os clientes; fluxo de receita; recursos-chave; atividades-chave; parceiros; e, estrutura de custo. Todos esses conceitos foram melhor aprofundados no Capítulo 2.

Com base nisso, foi identificado, por meio de entrevistas individuais, os desafios enfrentados pelos não clientes do varejo de moda de Juiz de Fora. A seleção foi feita por meio de amostragem não probabilística intencional, foram adotados critérios específicos para garantir que os participantes representassem o público-alvo da pesquisa. Primeiramente, foi estabelecido um recorte etário, focando em indivíduos entre 25 e 34 anos, uma faixa etária que, segundo dados do setor, é mais propensa a realizar compras online. Além disso, os participantes deveriam residir em Juiz de Fora e não ter o hábito de comprar em lojas físicas da cidade, caracterizando-os claramente como não-clientes.

Sendo assim, foi proposto um modelo de negócios inovador através da união das ferramentas *Business model Canvas*, Estratégia do Oceano Azul e o *Design Thinking*.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se divide em cinco capítulos. Inicialmente, no Capítulo 1, denominado "Introdução", é fornecida uma introdução concisa sobre o tema nas considerações iniciais, bem como as justificativas para a realização do estudo, o escopo do trabalho, os objetivos e a metodologia adotada para alcançar tais objetivos.

No capítulo 2, foi escrita a revisão bibliográfica, que aborda, inicialmente, o setor do varejo de vestuário; posteriormente, apresentam-se os conceitos do *Design Thinking*. Em seguida, a metodologia do modelo de negócios *Business Model Canvas* foi introduzida. Por último, também foi abordada a estratégia do Oceano Azul.

No capítulo 3, é apresentada a coleta e a análise de dados realizados ao longo do estudo, utilizando as ferramentas que foram apresentadas no capítulo 2. No capítulo 4, é apresentada a conclusão do trabalho, juntamente com a análise dos dados adquiridos na pesquisa, assim como os resultados obtidos. Foram abordados os principais pontos discutidos no decorrer do trabalho.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo, de acordo com os objetivos propostos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para a melhor compreensão do assunto proposto, neste tópico será apresentado inicialmente o cenário do varejo no Brasil, sua atuação no setor de moda no país e na cidade de Juiz de Fora, assim como a transformação digital envolvida nesse setor. Em seguida, será abordada a metodologia do *Design Thinking* e suas etapas de aplicação. Por fim, serão apresentados o *Business Model Canvas* e a Estratégia do Oceano Azul, bem como seus componentes essenciais para a construção de um modelo de negócios inovador.

2.1 O SETOR VAREJISTA NO BRASIL

O comércio varejista compreende as atividades de negócio que estão relacionadas à venda de produtos ou à oferta de serviços aos consumidores finais (MATTAR, 2011).

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo. Reforçando a ideia, o varejo está localizado estrategicamente entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como intermediador na cadeia de suprimentos [...] (DONATO, 2012).

O varejo possui uma parte significativa do PIB no Brasil, sendo considerado como um dos grandes setores que empregam no país. De acordo com o estudo “O papel do varejo na economia brasileira”, realizado anualmente pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC (2023), o varejo restrito (bens de consumo), no ano de 2022, obteve uma expansão nominal de 7,7%, tendo sido responsável por movimentar R\$ 2,14 trilhões e representado, assim, 21,6% do PIB. Já o varejo ampliado (incluindo automóveis e materiais de construção) representou uma expansão de 8,4%, R\$ 2,61 trilhões, correspondendo a 26,4% do PIB.

O papel do varejo na economia é incontestável. Como salientado por Hübner *et al.* (2021), o setor varejista representa uma das esferas de maior relevância na dinâmica econômica de muitos países, desempenhando assim um papel crucial na movimentação financeira. De acordo com o mesmo autor, atualmente podemos observar mudanças significativas no cenário global do varejo, sendo que tais transformações são atribuídas, principalmente, às alterações nos comportamentos e nos padrões de compras adotados pelos consumidores.

Conforme apontado por Mattar (2011), as mudanças nos cenários sociais, culturais, demográficos e tecnológicos são responsáveis por desencadear transformações na maneira como o varejo vem sendo conduzido. Sendo assim, conhecer as motivações, as preferências e

os valores dos clientes possibilita ajustar estratégias e disponibilizar produtos que estejam alinhados às suas necessidades, além de aumentar a competitividade do negócio (WALDECK, 2023).

2.1.1 A MODA NO VAREJO

De acordo com Sant’Anna (2007, p .47), “o vestir, como dimensão de comunicação da sociedade moderna, constrói sobre os corpos, cotidianamente, uma experiência própria que é campo privilegiado da experiência estética, firmada no prazer de ver e ser visto”. Sendo assim, o vestuário figura entre os produtos mais eloquentes e impactantes que as pessoas utilizam para se expressarem (MIRANDA, 2008). Nesse contexto, a incessante busca por novas peças e tendências é uma prática frequente na sociedade.

O Governo Federal disponibiliza o Mapa de Empresas, uma ferramenta que oferece indicadores relacionados ao número de empresas registradas no Brasil, bem como ao tempo médio requerido para a abertura destas, a localização e as atividades econômicas que são desenvolvidas.

Conforme observado na Figura 1, o Mapa de Empresas apresenta dados atualizados até o mês de outubro de 2023:

Figura 1: Mapa de Empresas por atividade econômica no Brasil



Fonte: Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Dados atualizados até o mês de outubro/2023.

Analisando o mapa, é possível observar que o comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios possui o maior número de empresas ativas no país, sendo 1.081.913 negócios. Além disso, de acordo com o boletim do Mapa de Empresas emitido no segundo quadrimestre de 2023, esse setor foi o segundo que mais cresceu no Brasil, representando 60.965 novas empresas abertas — ou seja, 5,7% a mais que no primeiro quadrimestre do ano (MAPA DE EMPRESA, 2023).

A Figura 2 apresenta a distribuição regional dessa atividade no país. Ao realizar uma análise da segmentação do setor varejista de artigos do vestuário e acessórios nas cinco regiões brasileiras, destaca-se que a região Sudeste se configura como a mais proeminente, com 478.522 negócios ativos. O estado de São Paulo se classifica em primeiro lugar, com 274.413 empresas; já Minas Gerais encontra-se em segundo lugar, com 120.845; e Rio de Janeiro, com 83.264 (Mapa de Empresas, 2023).

Figura 2: Mapa de Empresas do comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios no Brasil



Fonte: Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Dados atualizados até o mês de outubro/2023.

É possível observar o expressivo número de empresas ativas no comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios, conforme evidenciado no mapa e no boletim do Mapa de Empresas anteriormente. Isso sinaliza não apenas a potência desse setor, mas também o seu papel fundamental na economia brasileira. Além disso, o crescimento significativo de novos negócios destaca a dinâmica competitiva que permeia essa área.

No decorrer dos anos, o varejo de moda no Brasil vem passando por transformações abrangentes. Essas mudanças não se limitaram apenas às oscilações de tendências, visto que também englobaram alterações nos hábitos dos consumidores e na estratégia operacional dos varejistas. Essa evolução resultou não apenas das transformações na sociedade brasileira, como também da evolução tecnológica e da globalização dos mercados, conforme apontado por Ipar e Almeida (2010).

A mudança no perfil do consumidor contemporâneo é evidente: este é caracterizado por indivíduos bem informados que atribuem valor à experiência de compra e demonstram preocupação com os valores e posicionamentos das empresas. Este perfil encontra-se em contínua transformação, demandando que as organizações compreendam de maneira aprofundada seus clientes para assegurar a conquista de sua fidelidade (WALDECK, 2023). Desta maneira, o aumento nas expectativas e exigências do consumidor acabam demandando das empresas do setor uma abordagem assertiva e um modelo de negócios mais eficiente.

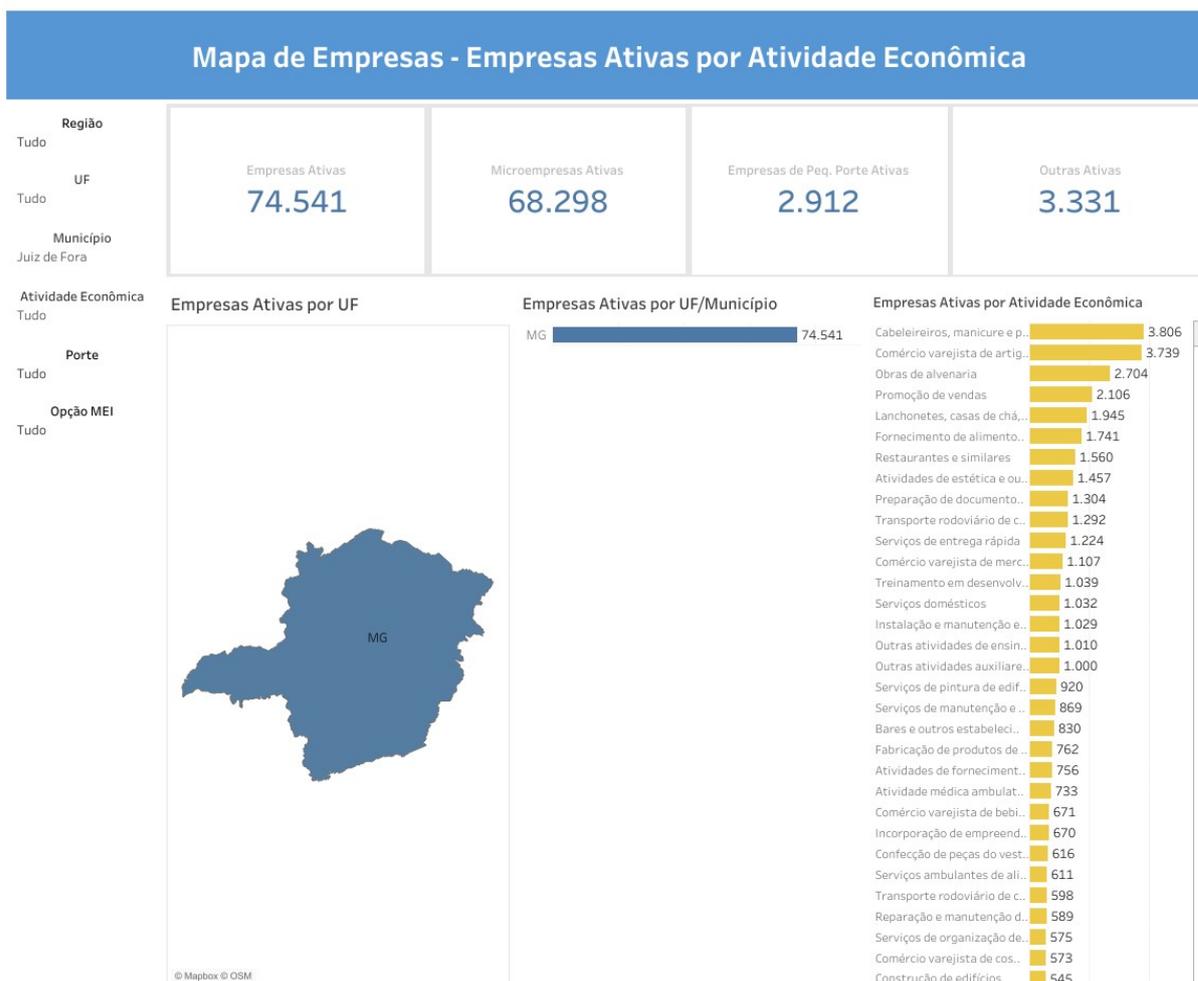
2.1.2 A MODA E O VAREJO EM JUIZ DE FORA

Com base no Censo Demográfico de 2022, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em junho de 2023, a cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais, contava com uma população de 540.756 habitantes neste período. Esse levantamento consolidou-a como a quarta maior cidade do estado (TRIBUNA DE MINAS, 2023).

Segundo o relatório do Mapa de Empresas, disponibilizado em tempo real em outubro de 2023, Juiz de Fora contava com 74.541 empresas ativas. Destaca-se que a atividade econômica predominante na cidade é o setor de cabeleireiros, manicure e pedicure, com 3.806 negócios ativos, seguido pelo setor de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, que registra 3.739, ocupando a segunda posição em termos de quantidade de empresas ativas. Portanto, podemos observar que o varejo de moda representa 5,02% da atividade econômica da cidade.

A Figura 3 exibe as atividades econômicas mais proeminentes na cidade de Juiz de Fora.

Figura 3: Mapa de Empresas por atividade econômica em Juiz de Fora – Minas Gerais



Fonte: Base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Dados atualizados até o mês de outubro/2023.

Em 2022, o setor de vestuário contava com 3.566 empresas ativas (TRIBUNA DE MINAS, 2022). É evidente que houve um crescimento, como indicado pelos dados supracitados, revelando um acréscimo de 173 empresas até outubro de 2023.

Com o crescente número de empresas ativas na cidade de Juiz de Fora no comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, torna-se claro o aumento da concorrência nesse setor. Dessa forma, à medida que a quantidade de empresas em um mesmo segmento cresce, a competitividade se intensifica.

Conforme destacado por Zogbi (2008), a inovação é essencial para que uma empresa se torne competitiva, independentemente do mercado em que ela esteja inserida. Sendo assim, as organizações devem entrar em uma constante busca por atualizações e inovações em seus modelos de negócios a fim de aumentarem a sua competitividade.

2.1.3 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO DE MODA

A transformação digital concentra-se, sobretudo, em estratégias e em novas perspectivas de pensamentos, não se limitando unicamente à tecnologia (ROGERS, 2016). Nesse cenário, a transformação digital representa uma trajetória de transformações, com capacidade de promover e se adaptar prontamente às mudanças. Isso envolve estabelecer condições para a mudança cultural e para a reconfiguração do modo de realizar as atividades, impulsionadas pelas tecnologias digitais (SILVA, 2018).

A digitalização impulsiona diversas oportunidades e funcionalidades, gerando um aumento na eficiência e a chance de otimização abrangente dos negócios, o que, conseqüentemente, aumenta o valor das empresas (LENKA *ET AL.*, 2016). Sendo assim, a adoção da transformação digital no setor varejista é essencial para que as empresas permaneçam competitivas e se ajustem às evoluções nos padrões de comportamento dos consumidores (SEBRAE, 2023).

Segundo Martin (2019), organizações que possuem uma estratégia integrada para unir os elementos físicos e digitais, conscientes de restrição e falhas no processo, são capazes de modificar seus modelos de negócios com sucesso. No próximo tópico, serão apresentados alguns dos principais elementos desse processo revolucionário que é a transformação digital.

2.1.3.1 *E-commerce*

E-commerce significa comércio eletrônico. Esse termo consiste na abreviação de *eletronic commerce* (MENDONÇA, 2016). O *e-commerce* nada mais é do que fazer negócios através da *internet*, comercializando tanto produtos ou serviços que podem ser entregues presencialmente quanto serviços que podem ser fornecidos online (COPPEL, 2000). Essa modalidade de comercialização, caracterizada pela praticidade e pela possibilidade de operar em qualquer parte do mundo, contribuiu para o desenvolvimento do comércio eletrônico (SILVA, 2022).

O *e-commerce* pode representar um importante aliado para a ampliação de marcas de moda, e obter uma presença tanto física quanto virtual pode ser economicamente viável, proporcionando lucratividade para a empresa (HICKMANN, SOUZA, ETGES, 2018). Além disso, ele viabiliza a compra e a venda de produtos em escala global, durante 24 horas por dia, conforme destacado por Junqueira (2022). Em outras palavras, o comércio virtual possibilita atingir e ampliar o público da empresa, proporcionando uma maior visibilidade à marca ao

oferecer a capacidade de vender para diversas localidades do mundo todo. Além do mais, ele oferece comodidade ao cliente para efetuar suas compras no momento desejado, ampliando, assim, as oportunidades de vendas.

O *e-commerce* também permite a personalização da experiência do cliente e a segmentação do mercado de uma maneira mais eficaz. Através de ferramentas de análise de dados, é possível reunir dados relacionados aos padrões de compra dos consumidores, as suas preferências e o histórico do que foi comprado por eles. Esses dados são essenciais e permitem ser empregados para fornecer sugestões personalizadas, encaminhar ofertas exclusivas e elaborar campanhas específicas. Essa personalização gera um aumento na satisfação do cliente, fortalecendo a sua fidelidade à marca e promovendo um crescimento do negócio (SALESFORCE, 2021).

2.1.3.2 M-commerce

O comércio eletrônico móvel, também conhecido como *m-commerce*, constitui um subconjunto dentro do âmbito do comércio eletrônico. Esse tipo de comércio consiste nas transações através de dispositivos portáteis como celulares, *smartphones* e *tablets* (JELASSI, ENDERS, MARTÍNEZ-LÓPEZ, p. 266, 2014).

Com base nisso, de acordo com Gunasekaran e Ngai (2011), a característica mais importante do dispositivo móvel é o fato de ele ser *on the move*. Isto é, podem ser acessados em trânsito de qualquer lugar, destacando-se nas formas de apresentação, processamento e interação no setor varejista (MAHATANANKOON, 2007; SCHARL, *et al.*, 2005).

Em 2022, o *m-commerce* assumiu a liderança em vendas em comparação com o *e-commerce*. As vendas através de dispositivos móveis representaram 76,2%, enquanto os *desktops* corresponderam 23,8% (COUTO, 2023). Esses dados mostram a importância crescente dos dispositivos móveis no cenário do comércio eletrônico, revelando a preferência do consumidor pela acessibilidade e flexibilidade na experiência de compra. Contudo, há a necessidade de investimento por parte dos varejistas para garantir uma presença eficaz no ambiente virtual e atender às demandas dos consumidores.

2.1.3.3 Multicanal x omnichannel

O surgimento do varejo multicanal é resultado de mudanças globais intensas, especialmente dos avanços tecnológicos impulsionados pela internet, que por sua vez impactam no comportamento do consumidor (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Segundo Levy e Weitz (2009), o varejo multicanal é caracterizado como a prática de comercializar produtos ou serviços para os consumidores finais através de mais de um tipo de canal. As empresas multicanais são aquelas cujas vendas provêm de dois ou mais canais, ao passo que aquelas que obtêm 100% das vendas de um único canal são classificadas como um modelo de canal único (COELHO & EASINGWOOD, 2003).

Para Kotler e Keller (2012), a estratégia multicanal envolve direcionar cada canal a um público específico de compradores, cada um com suas necessidades distintas, garantindo a entrega dos produtos certos, no momento ideal e pelo menor custo possível. Sendo assim, de acordo com Souza e Sorrentino (2002), as empresas que possuem ênfase em multicanal têm o objetivo de fortalecer a conexão com os clientes, proporcionando o atendimento conforme as preferências destes, seja onde, quando e como quiserem.

Kotler e Keller (2012) afirmam que é essencial reconhecer a significância da abordagem da multicanalidade e a necessidade de integração entre os diversos canais de distribuição de uma empresa. Nesse sentido, os varejistas devem tomar decisões estratégicas e empregar uma variedade de canais de distribuição. Ainda para os autores, as organizações que adotam abordagens de multicanalidade precisam assegurar que esses canais operem de maneira coordenada e harmônica, atendendo às preferências individuais de compras de cada cliente-alvo.

Nesse sentido, surgiu o *omnichannel*, que é definido como “a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.126). O propósito é que, independente do canal utilizado para comprar o produto, os clientes deverão notar uma experiência homogênea (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020).

Sendo assim, quando o cliente muda de um canal para outro, as informações não são perdidas, permitindo então, que ele continue a experiência de onde parou (FREIRE E SALGADO, 2019). Ou seja, a estratégia *Omnichannel* permite que os clientes transitem de um canal para outro sem interrupções e obstáculos. Dessa forma, a experiência dos consumidores em cada canal é igual, e a mudança de um canal para outro não resulta na obtenção de informações novas ou diferentes (HOSSEINZADEH, 2021).

Segundo Rigby (2011), o *omnichannel* é essencial para os varejistas que querem obter sucesso no decorrer dos anos futuros. De acordo com o autor, os consumidores atuais desejam

uma combinação de benefícios, eles buscam as vantagens do ambiente digital, como uma extensa gama de opções, acesso a informações sobre os produtos, avaliações e sugestões de outros clientes. Além disso, os mesmos anseiam pelas vantagens oferecidas pelas lojas físicas, tais como um atendimento personalizado, a oportunidade de ver e testar os produtos presencialmente, além de transformar a compra em um evento ou experiência memorável.

Szymczyk (2020) destaca, em seu estudo, que a maioria das pequenas e médias empresas faz uso da abordagem multicanal; porém, destaca que o uso do *omnichannel* geraria muito mais benefícios, a ponto de fortalecer a posição dessas empresas no mercado.

Segundo o autor, devido a possibilidade de realizar o controle das informações dos consumidores, seria ideal para todas as empresas analisar as suas preferências e reconhecer as suas necessidades, a aplicação do *omnichannel*.

Nesse contexto, a Loja Renner é uma grande inspiração, pois vem ajustando muitos dos seus processos ao que é digital. Segundo Carvalho (2022), a Lojas Renner é a líder do segmento varejista de moda no país. Sendo assim, um dos motivos de seu sucesso é o fato de ela ser referência quando o assunto é *omnichannel*.

De acordo com Fabiana Taccola, diretora de operações da empresa, “os pontos de venda da empresa têm funcionado como minicentros de distribuição, tendo em vista que boa parte dos pedidos online já são encaminhados a partir da loja mais próxima”. Além disso, a Renner possui serviços que possibilitam que o cliente troque suas peças compradas em qualquer loja física mesmo ela tendo sido adquirida no formato online (TOTVS, 2023).

Ainda segundo Taccola, em 2021, “Mais de 30% dos consumidores não fazem mais o *checkout* tradicional, procuram os caixas móveis dentro da loja, ou mesmo realizando o pagamento pelo celular, escaneando as etiquetas e se utilizando do recurso do *QRCode*, do aplicativo, etc.” (CLIENTESA, 2021).

De acordo com a diretora, as lojas físicas possuem um papel importante e fundamental no processo de *omnicanalidade* da Renner. Esses pontos de vendas físicos estão funcionando como pequenos centros de distribuição, levando em consideração que uma parte considerável dos pedidos feitos de forma *online* já são encaminhados da loja que se encontra mais perto do consumidor, gerando assim uma maior agilidade e deixando o cliente satisfeito com a entrega rápida (GONÇALVES, 2022).

Para Taccola (2021), as organizações devem se antecipar e ultrapassar as expectativas dos clientes para encantá-los, além de realizar uma extensa pesquisa para compreender as transformações em curso. Segundo Fabiana, isso envolve a prática de escutar atentamente o

cliente e estabelecer um sistema constante de retroalimentação dos processos (CLIENTESA, 2021).

2.1.3.4 Inteligência artificial

De acordo com o *Cambridge*, a inteligência artificial (IA) se relaciona ao desenvolvimento de sistemas de computador que desempenham atividades as quais necessitam de inteligência humana como percepção visual, reconhecimento de voz, tomada de decisões, além da tradução de idiomas. A IA engloba o desenvolvimento de algoritmos e modelos que capacitam as máquinas a processar informações, adquirir conhecimentos a partir de dados, tomar decisões, resolver problemas e interagir de maneira inteligente com o ambiente (LEMOS, 2023).

A utilização da inteligência artificial possibilita que empresas ofereçam recomendações mais refinadas e personalizadas de acordo com o perfil do cliente, além de conduzir análises de dados para aprimorar a eficiência operacional, resultando em uma melhor experiência para o seu consumidor (CARVALHO, 2023).

Segundo um estudo feito pela Panorama Mobile Time – Mapa do Ecossistema Brasileiro de *Bots* em 2022, as empresas que usam robôs para o atendimento ao público — através de texto (*chatbots*) ou por meio de voz (*voice bots*) — ganharam uma maior satisfação dos clientes, além de 81% das empresas terem relatado conseguir reduzir seus custos e 62% aumentarem suas vendas (MOBILE TIME, 2022). Esses resultados reforçam a importância estratégica de implementar tecnologias com o objetivo de aprimorar a interação com os clientes, otimizar processos e alcançar ganhos significativos.

2.1.3.5 Realidade aumentada

Além da IA, temos a Realidade Aumentada (RA) que, segundo Milgram (1994, p. 282-292.) consiste em uma “mistura de mundos reais e virtuais em algum ponto do espectro que conecta ambientes completamente reais a ambientes completamente virtuais”.

A RA tem ganhado crescente popularidade no setor de varejo *online*, pois possibilita aos consumidores visualizarem, por exemplo, como uma peça de roupa ficaria em seu próprio corpo, tudo isso sem a necessidade de sair de casa. Além disso, ela contribui de maneira significativa para aprimorar a experiência de compra dos clientes, sendo recomendável a

implantação dessa tecnologia tanto em plataformas online quanto em estabelecimentos físicos (CARVALHO, 2023).

2.2 DESIGN THINKING

Comumente vinculado à qualidade e a estética dos produtos, o *design*, como disciplina de estudo, busca contribuir para o bem-estar na vida das pessoas. Entretanto, a forma como o designer interpreta situações e toma suas ações tem atraído a atenção dos gestores, abrindo novas perspectivas para a inovação empresarial (VIANNA ET AL., 2013). Dessa maneira, ainda de acordo com o autor, a principal atividade dos *designers* é identificar e resolver problemas. O termo "*Design Thinking*" (DT) refere-se à abordagem do conceito de *designers*, uma transformação do ato de "fazer *design*" para "pensar *design*". Em outras palavras, o *Design Thinking* é descrito como um "[...] conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas" (BROWN, 2010, P. 6). Davis, Docherty e Dowling (2016) destacam a eficácia do DT como uma metodologia na busca por soluções criativas e inovadoras a problemas complexos. Sendo assim, o *Design Thinking* pode ser aplicado em diversas áreas com o intuito de resolver problemas que variam em complexidade, dos mais simples aos mais complicados.

Segundo Tim Brown (2010), autor do livro "*Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*", o DT fomenta a inovação na criação de produtos ou serviços, visando uma maior compreensão das necessidades do consumidor e antecipação de comportamentos futuros, agregando assim na qualidade do negócio.

A definição de *Design Thinking* está centrada na satisfação das pessoas, buscando a inovação para resolver os problemas, através de estudos e pesquisas que buscam entender esses aspectos (VIANNA et al., 2012). O DT é uma ferramenta que aborda a resolução de problemas de maneira criativa, incorporando habilidades adquiridas ao longo de anos de experiência por parte dos *designers*, unindo necessidades humanas, recursos técnicos e viabilidade econômica, resultando na geração de produtos ou ideias para atender demandas globais (BROWN, 2010). Em uma perspectiva ainda mais abrangente, o *Design Thinking* é considerado como "a espinha dorsal de uma cultura de inovação centrada no ser humano" (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 27).

Portanto, fica evidente que os autores mencionados concordam que o foco nas pessoas é um fator essencial na aplicação da ferramenta, assim como entender o aspecto comportamental dos envolvidos, suas vivências e culturas. É importante ressaltar que o DT não segue uma estrutura linear rígida. Brown (2010) enfatiza que, devido à sua natureza iterativa,

não existe uma sequência única e correta a ser seguida no processo, embora haja pontos de partida e referência para aplicar o conceito. Isso ocorre porque essa abordagem gera muitas ideias ao longo do processo, o que pode levar a ajustes no plano.

Brown (2008) descreve o método como composto por três etapas: inspiração, ideação e implementação.

2.2.1 INSPIRAÇÃO

Para Brown (2010), nessa etapa deverão ser coletados *insights* de várias fontes possíveis. Liedtka (2011) destaca que o principal objetivo nessa fase é descobrir as oportunidades do negócio.

Segundo Woolery (2019) esta etapa está dividida em duas fases, chamadas de empatia e definição. Em empatia, busca-se coletar ideias, entender o seu público, o que ele vê, o que sente e sua experiência. Sendo assim, neste momento é essencial que seja feita uma imersão na experiência do usuário.

Na fase de definição, o foco será na reformulação do problema. Segundo Woolery (2019), a fase anterior deverá ser analisada e sintetizada para a definição do problema. Segundo Vianna *et al.* (2012), para ajudar no entendimento do problema, nesta etapa também conhecida como análise e síntese, devem se estruturar os *insights*, com o propósito de encontrar padrões. Ou seja, o objetivo aqui é analisar e organizar os dados obtidos na fase anterior. É sugerido pelo autor algumas ferramentas que auxiliam no processo como a criação de persona, mapa de empatia e a jornada do usuário.

De acordo com Quaiser (2017), o mapa de empatia é uma forma de pensar com criatividade e agilidade através do universo do cliente. Sendo assim, essa ferramenta na qual faz parte da metodologia *Canvas* para modelo de negócios, também é usada no *Design Thinking*. Além disso, segundo o autor, esta metodologia ajuda na construção da imagem da persona que retrata os seus clientes.

A fase de persona tem o objetivo de retratar o consumidor final ideal do produto ou serviço. Para a construção da persona, devem ser coletados dados dos clientes, o que pode ser feito por meio de entrevistas para compreender a visão que possuem sobre o negócio e achar pontos comuns entre eles (SANTOS, 2021). As personas são arquétipos e personagens ficticiais criados através de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos (VIANNA *et al.*, 2018).

O mapeamento da jornada do usuário consiste na organização da experiência do cliente com a empresa, sendo analisado o modo como ocorreu a compra de um produto ou um serviço (LIEDTKA e OGILVIE, 2015). Essa é uma ferramenta visual que utiliza modelos mentais, fluxo de interações e pontos de contato com o foco em melhorar a experiência do usuário (NENONEN; RASILA; JUNNONEN, 2008). Portanto, o objetivo é obter *insights* para enxergar pontos de melhoria no negócio.

Silva et al (2018) diz que essa etapa de inspiração deve ser vista como um pedaço de um todo, e serve de apoio à fase seguinte, de Ideação.

2.2.2 IDEACÃO

Na ideação, os *insights* adquiridos na etapa anterior são traduzidos em ideias e soluções. É nesse momento que se deve gerar o máximo possível de ideias (BROWN, 2010). Para isso, temos o *brainstorming* como um aliado, visto que esta é uma ferramenta que auxilia trazendo clareza no processo.

O *brainstorming* é usado para facilitar a geração de grandes quantidades de ideias em um curto período de tempo. Ele é responsável por estimular a criatividade e evitar que o grupo perca o foco (VIANA, 2012). Uma sugestão feita por Lewrick (2018) é dividir as ideias em critérios, utilizando *post-its* coloridos.

Para auxiliar nesse processo, também existe o cardápio de ideias, que consiste em um catálogo que sintetiza todas as ideias obtidas no projeto, incluindo comentários sobre elas e identificações das oportunidades de negócios (VIANA, 2012).

2.2.3 IMPLEMENTAÇÃO

A etapa final é chamada de implementação ou prototipação. A partir dela, será desenvolvido um protótipo para solução do negócio. Estes servem para auxiliar na análise e no entendimento de fatores importantes da experiência do usuário do produto ou serviço (KRONE, 2017). Para Silva et al (2018), a prototipação busca trazer tangibilidade às ideias, atendendo as necessidades com o propósito de gerar um aprendizado contínuo e uma possível validação da solução encontrada.

O protótipo consiste em simular artefatos que caracterizam um ou mais aspectos de um serviço ou produto, envolvendo o público-alvo e simulando a solução proposta (VIANNA et al., 2012). Existem diversas ferramentas que podem auxiliar nesta fase. Um exemplo é a

criação de cenários por meio de desenhos, vídeos e *storyboards*. O objetivo deste último é organizar uma sequência de imagens, quadro por quadro, para relatar os fatores mais relevantes que interferem no negócio (BENYON, 2014).

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

O termo "Modelo de Negócios" teve a sua origem na década de 1980, no contexto em que precisavam-se descrever as operações de uma determinada organização, incluindo o mapeamento das necessidades de informação, os requisitos contabilísticos e a tecnologia dos computadores. No entanto, foi na década de 1990 que o conceito começou a adquirir maior proeminência na área científica, principalmente na área de gestão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A partir disso, surgiu o modelo *Business Model Generation* (CANVAS), criado pelo empreendedor e pesquisador Alexander Osterwalder, o qual desenvolveu a ferramenta com base em suas próprias pesquisas realizadas na Universidade de Lausanne. O estudo foi conduzido por meio da investigação de diversos tipos de modelos de negócios existentes e contou com a colaboração de 470 pesquisadores e empreendedores de 45 países diferentes para o desenvolvimento da ferramenta (BLANCO, 2015).

O *Business Model Canvas* (BMC) representa um mapa visual projetado para guiar e orientar o desenvolvimento de uma estratégia organizacional. A utilização do *Canvas* possibilita a visualização das ideias, tornando a compreensão acessível a toda a equipe, tanto no contexto presente quanto no que se refere ao futuro da empresa (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; OROFINO, 2011).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 300), o modelo de negócio é definido como "a lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor". Além disso, é um plano que orienta a empresa na elaboração e implementação de sua estratégia, envolvendo as estruturas, os processos e os sistemas organizacionais (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Sendo assim, esses conceitos estabelecem uma base sólida para o desenvolvimento e a inovação de modelos de negócios, com o propósito de gerar valor e obter sucesso na organização.

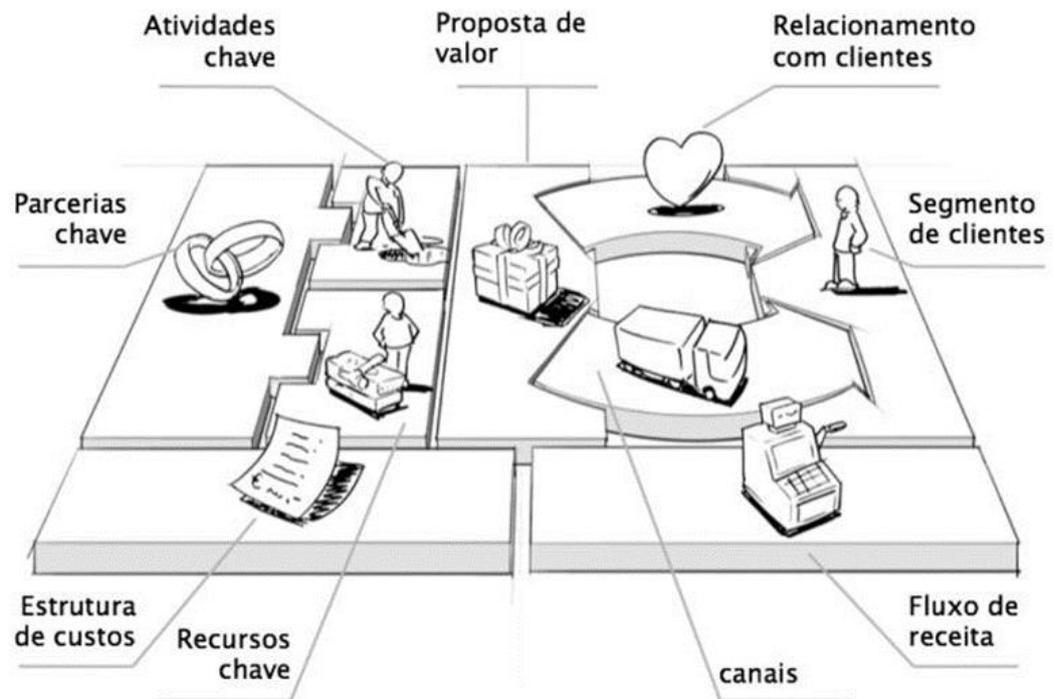
Um Modelo de Negócios pode ser mais precisamente descrito através de nove elementos fundamentais, que demonstram a estratégia pela qual uma organização planeja gerar valor. O BMC se destaca em relação a outros modelos de negócios por ser uma ferramenta visual que introduz um conceito que estimula a reflexão sobre o modelo, enfatizando assim as interligações entre esses nove blocos. O uso colaborativo dessa ferramenta permite o

compartilhamento de ideias e experiências com os envolvidos no processo de criação (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Sendo assim, os nove elementos citados por Osterwalder e Pigneur (2011) são divididos em: proposta de valor, parcerias principais, atividades principais, recursos principais, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fontes de receita.

Na figura 4, os autores mostram a organização desses elementos os quais se relacionam entre si.

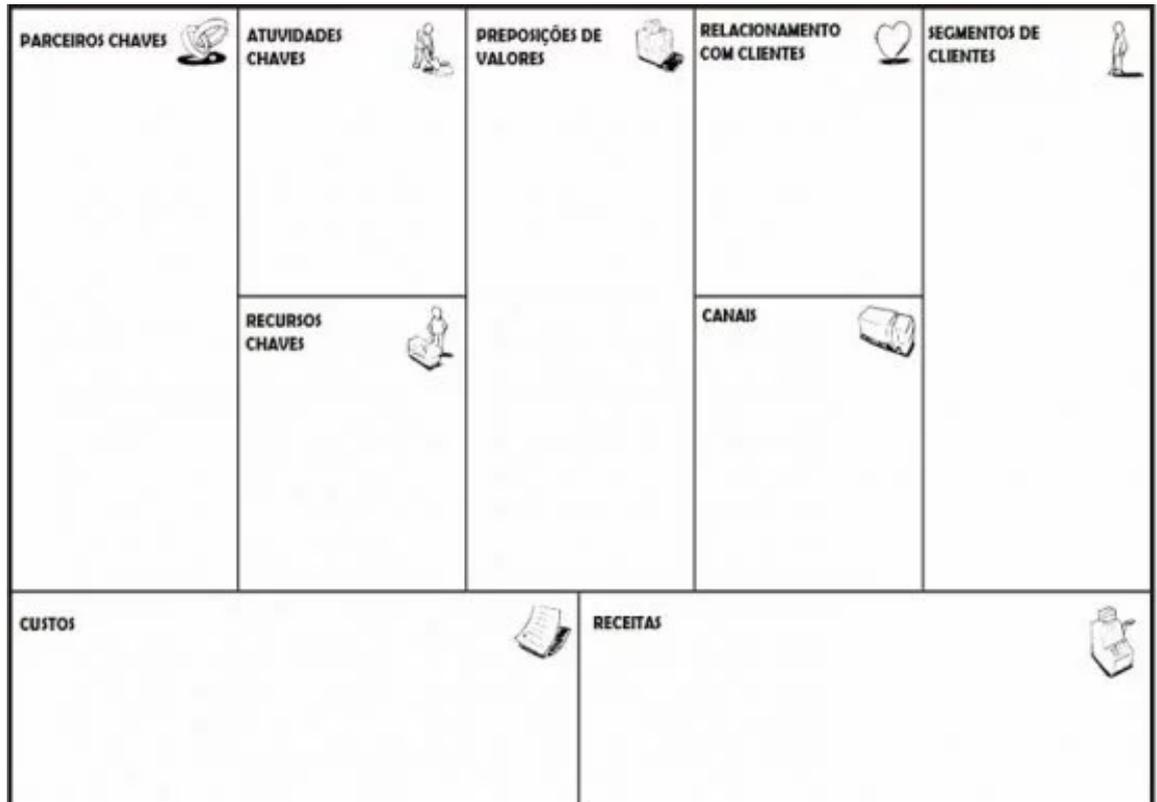
Figura 4: Representação dos nove componentes do Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

O lado direito do BMC está relacionado ao cliente e o modo que a oferta de valor vai chegar até ele. O lado esquerdo do modelo representa questões estruturais do negócio. Já na parte inferior, descreve o lado financeiro do negócio e sua perspectiva (SILVA ET AL., 2018). Com o propósito de tornar essa representação prática de ser utilizada, foi feita pelos autores uma adaptação da imagem anterior para a melhor organização das ideias através de um quadro separado pelos nove blocos, conforme a figura 5:

Figura 5: *Business Model Canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Sendo assim, no quadro 1 temos os nove elementos representados juntamente com suas descrições e as perguntas-chaves para facilitar no entendimento e preenchimento do quadro.

Quadro 1: Nove componentes do quadro BMC

COMPONENTE	DESCRIÇÃO	PERGUNTA-CHAVE
SEGMENTO DE CLIENTES	São os grupos de pessoas ou organizações que o modelo de negócio buscará alcançar.	Para quem estamos a criar valor? Quais são os nossos clientes mais importantes?
PROPOSTA DE VALOR	É a motivação pelo qual os clientes vão escolher comprar em uma empresa e não no concorrente. A empresa soluciona um problema ou satisfaz uma necessidade.	Que valor entregamos aos clientes? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que pacote de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

CANAIS	São os pontos de contato entre empresas e clientes, antes, durante e depois da compra. Se refere basicamente a canais de comunicação, venda e distribuição.	Através de quais canais os nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como devemos alcançá-los? Como os nossos canais são integrados? Qual é o melhor? Qual possui maior custo-benefício?
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	É o tipo de relacionamento que a empresa tem com o cliente, podendo ser guiado por: conquistar novos clientes, reter os atuais ou ampliar as vendas.	Qual o tipo de relacionamento que nosso segmento de clientes espera que estabeleçamos com ele? Quais já estabelecemos? Quais os custos?
FONTES DE RECEITA	É o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes.	Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar e de que forma? Como eles prefeririam pagar?
RECURSOS PRINCIPAIS	São os recursos mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar, tais como: físico, intelectual, humano ou financeiro.	Quais os principais recursos necessários para que a nossa proposta de valor requer? Quais os canais de distribuição? Quais são os relacionamentos com os clientes? Quais as fontes de receitas?
ATIVIDADES PRINCIPAIS	São as principais ações a serem desenvolvidas para que a empresa funcione.	Quais atividades-chave a proposta de valor requer? Quais os canais de distribuição? Quais os relacionamentos com os clientes? Quais as fontes de receita?
PARCERIAS PRINCIPAIS	São as redes de fornecedores e os parceiros necessários para fazerem o modelo de negócio funcionar.	Quais são os principais parceiros do negócio?
ESTRUTURA DE CUSTOS	São todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes do modelo de negócios? Quais os mais caros?

Fonte: Continuação de Osterwalder e Pigneur (2011).

Sendo assim, em conjunto, esses componentes formam uma abordagem abrangente para a análise e o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores. O BMC, portanto, é uma ferramenta visual na qual interliga esses nove blocos o que a diferencia de outros modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

2.4 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A estratégia do oceano azul, criada por Kim e Mauborgne (2005), consiste em uma ferramenta que mostra como uma empresa pode buscar diferenciar-se em mercados ainda não explorados.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), existem dois tipos de oceanos os quais as organizações navegam: um vermelho e um azul. O vermelho, conhecido como “guerra sangrenta”, caracteriza-se por um mercado de demanda limitada a partir do qual a competição por novos espaços é grande. Já o azul, consiste em um mercado de criação de demanda onde é representado pelas empresas que se diferenciam e desenvolvem novos mercados, tornando a concorrência irrelevante (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Kim e Mauborgne (2005) comparam em seus estudos as estratégias presentes nos dois oceanos, conforme informado no Quadro 2.

Quadro 2: Estratégia do oceano vermelho e estratégia do oceano azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente,	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Continuação de Kim e Mauborgne (2005).

Os autores defendem a criação de novos espaços de mercado através da inovação de valor. Ou seja, através do aumento do valor para os clientes, da criação de novos serviços e benefícios, ao mesmo tempo em que se reduz os custos, além de eliminar características e serviços de baixo valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Sendo assim, segundo Kim e Mauborgne (2005), a adoção das estratégias mencionadas no quadro acima, que visam diferenciação e baixo custo, possibilitam que uma empresa se destaque e opere de forma eficiente e com foco na inovação.

Para atingir a inovação de valor, Kim e Mauborgne propõem uma ferramenta chamada de “Modelo das Quatro Ações”. Essa técnica consiste em quatro perguntas-chave para serem feitas no momento de definir as estratégias (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

- 1) Quais fatores que o setor considera indispensáveis de serem eliminados?

- 2) Quais fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
- 3) Quais fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
- 4) Quais fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Além disso, “Kim e Mauborgne propõem explorar grupos de não clientes para criar Oceanos Azuis e explorar mercados intocados” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; p. 226).

Quando a empresa muda o foco estratégico da competição para outros segmentos alternativos e os não clientes, novas ideias são exploradas para redefinir o problema em questão, e os atributos de valor são encontrados proporcionando vantagens para os compradores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para uma empresa ampliar o tamanho de seus oceanos azuis, elas devem seguir uma abordagem oposta; ou seja, ao invés de direcionar seus esforços para os clientes existentes, é crucial se concentrar nos não clientes. Além disso, é essencial encontrar os pontos em comum que os compradores valorizam, ao invés de focar nas diferenças entre os clientes. Isso faz com que as empresas transcendam os limites da demanda atual e estabeleçam um grupo novo de clientes que ainda não existiam (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Nesse sentido, os autores dividiram os não clientes em três níveis, os quais se distinguem pela distância relativa que os separa do mercado atuado. A figura 6 ilustra esses níveis:

Figura 6: Níveis de Não Clientes



Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

2.4.1 PRIMEIRO NÍVEL DE NÃO CLIENTES

O primeiro nível são os compradores que, por necessidade, já adquirem uma quantidade mínima das ofertas do setor, embora se identifiquem como não clientes. Estes se caracterizam por estarem sempre preparados para pular do navio e sair do setor quando surgirem oportunidades. A pergunta a se fazer é: Quais são os principais motivos pelos quais os não clientes desse nível querem pular do navio e abandonar o seu setor? É necessário observar os pontos semelhantes entre as respostas e não as diferenças. E então, a partir disso, desenvolver ideias para dessegmentar os compradores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.4.2 SEGUNDO NÍVEL DE NÃO CLIENTES

O segundo nível engloba as pessoas que optam por não utilizar as ofertas do setor. Elas visualizam as ofertas do setor e mesmo assim escolhem rejeitar simplesmente por não aceitarem ou por estarem além de suas condições. Sendo assim, suas necessidades são supridas por fontes diferentes ou são ignoradas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A pergunta a se fazer em relação a esse grupo é: Quais são os principais motivos pelos quais os não clientes desse nível se recusam a usar os produtos e serviços do seu setor? É necessário observar os pontos semelhantes entre as respostas e não as diferenças. E então, a partir disso, desenvolver ideias a fim de explorar novas demandas (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.4.3 TERCEIRO NÍVEL DE NÃO CLIENTES

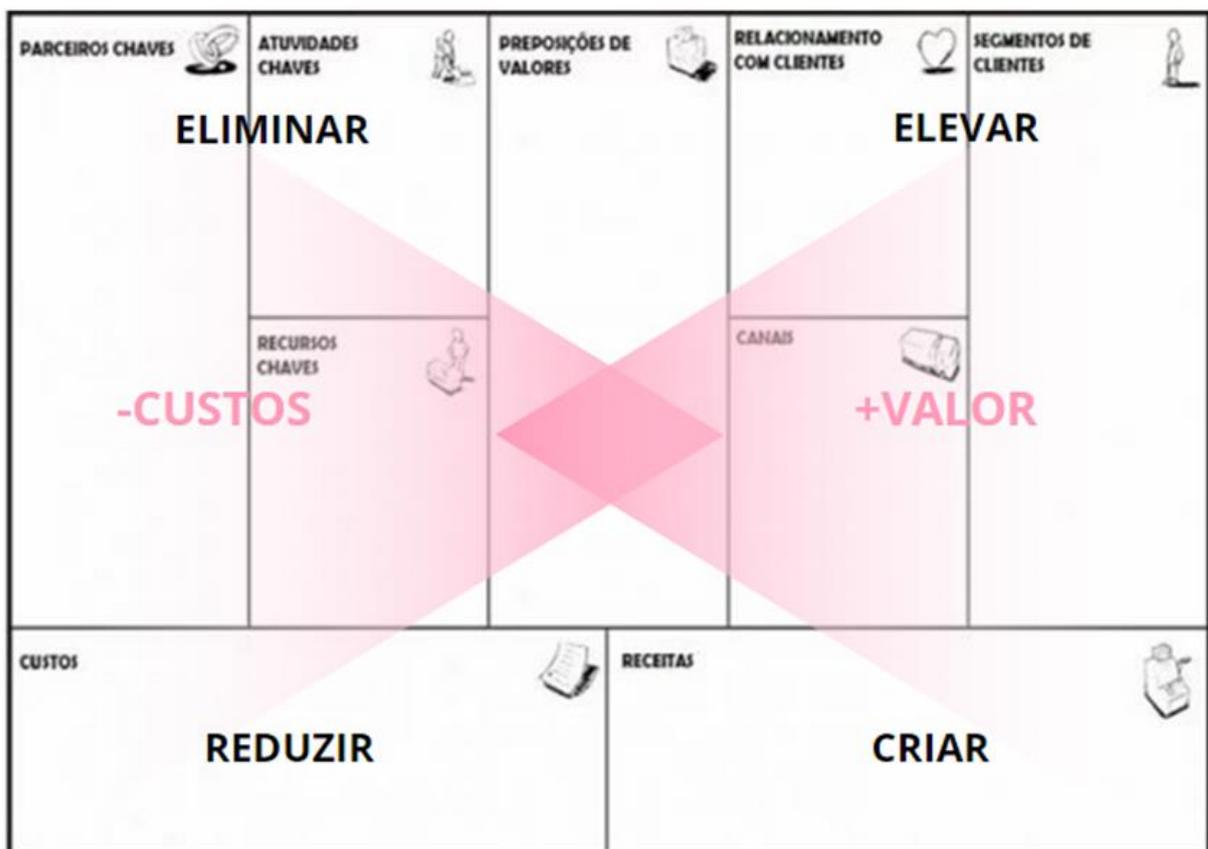
O terceiro nível se caracteriza pelo grupo mais distante do mercado atuado. São as pessoas que nunca consideraram as ofertas em questão como uma opção de escolha. Ao focar nos pontos em comum entre esses não clientes e os clientes atuais, as empresas podem entender como atraí-los para o que se tornaria seu novo mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Por fim, não há uma regra definitiva sobre quando e em qual nível de não clientes se deve concentrar a atenção. O foco deve ser no nível que possui o maior potencial de impacto no momento, podendo também ser prospectado ao longo dos três níveis (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.4.4 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E BUSINESS MODEL CANVAS

A Estratégia do Oceano Azul integrada ao *Business Model Canvas* (BMC) contribui na avaliação da proposta de valor do negócio e na investigação de novos segmentos de clientes. Juntos, eles oferecem uma perspectiva abrangente que ajuda a entender como a modificação de uma parte do modelo influencia os demais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Quadro 3: BMC e Inovação de Valor



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

No Quadro 3, há um lado com foco no valor e no cliente (lado direito), e tem um lado focado no custo e na infraestrutura (lado esquerdo). Quando algum elemento é alterado de um lado, conseqüentemente haverá implicações no outro lado. Sendo assim, ao acrescentar ou eliminar componentes da Proposta de Valor, dos Canais ou dos Relacionamento com os Clientes, haverá implicações nos Recursos, nas Atividades, nas Parcerias e nos Custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A Estratégia do Oceano Azul define quais os elementos da Proposta de Valor devem ser excluídos, reduzidos, criados ou elevados. Reduzir os custos ou eliminar aspectos ou serviços de baixo valor é o foco principal. Em seguida, o objetivo é criar ou melhorar características ou serviços de grande valor sem um aumento significativo dos custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Ao integrar a Estratégia do Oceano Azul ao Quadro de Modelo de Negócios, é possível construir uma análise sistemática da inovação do Modelo de Negócios como um todo. Ao aplicar as quatro perguntas do Modelo das Quatro Ações (eliminar, criar, reduzir, elevar) a cada componente do Modelo de Negócios, será possível identificar as implicações em outras partes dele (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3. DESENVOLVIMENTO

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo deste trabalho é utilizar as metodologias do *Design Thinking*, *Business Model Canvas* (BMC) e a Estratégia do Oceano Azul para desenvolver um modelo de negócios inovador e competitivo para as lojas de vestuário da cidade de Juiz de Fora. Juntas, essas ferramentas auxiliam na identificação de oportunidades de inovação e na criação de propostas de valor diferenciadas.

A aplicação do *Design Thinking* no desenvolvimento deste trabalho seguiu as três fases principais: inspiração, ideação e implementação.

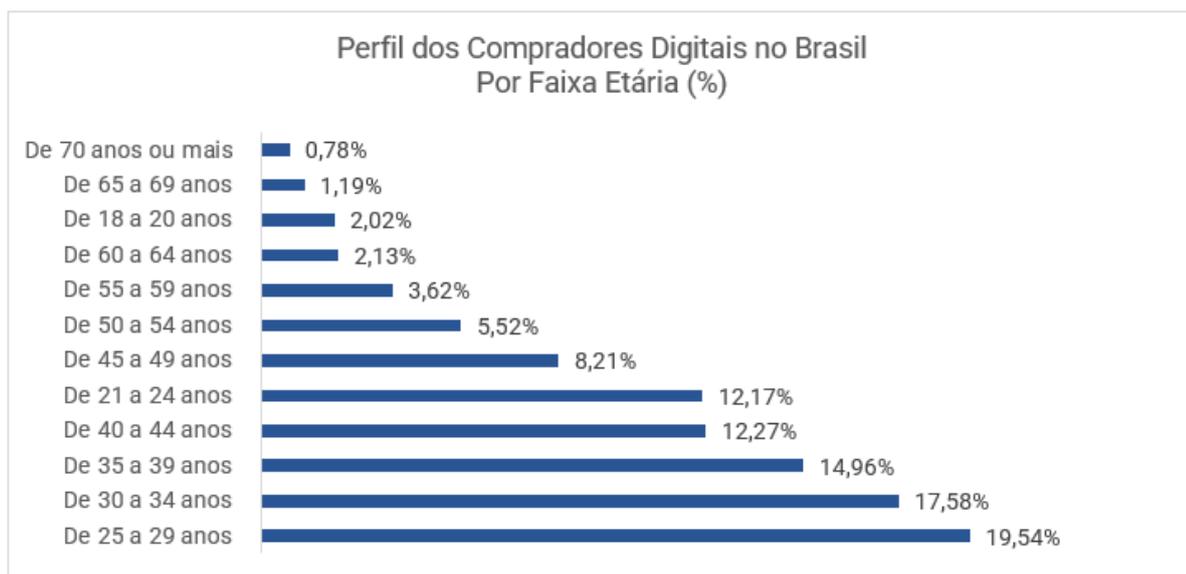
3.1 INSPIRAÇÃO

Durante a fase de Inspiração, o objetivo é coletar *insights* sobre as percepções e dores do público alvo de compras de vestuário em Juiz de Fora, que nesse caso, aplicando a estratégia do Oceano Azul, serão os não-clientes. Dessa forma, para coletar esses *insights*, foram realizadas entrevistas para entender a persona e suas emoções.

3.1.1 ENTREVISTAS

O método de entrevista escolhido foi a semiestruturada, por permitir maior liberdade de interação, onde opiniões e informações fora do roteiro inicial podem acabar surgindo. Para a realização da entrevista, foi feito um roteiro de perguntas necessárias para o mapa de empatia. Ao final da entrevista, se espera, como resultado, conseguir captar as emoções do usuário e também identificar os pontos de melhoria.

De acordo com uma pesquisa divulgada em 2024 pela Serasa Experian, durante a Semana do Consumidor, foi identificado que a maioria dos "Compradores Digitais" de roupas, sapatos e acessórios é composta por pessoas de 25 a 29 anos, representando 19,5% do total. Conforme indicado na Figura 7, a pesquisa também mostrou uma significativa participação de consumidores na faixa etária de 30 a 34 anos (SERASA EXPERIAN, 2024).

Figura 7: Perfil dos Compradores Digitais no Brasil Por Faixa Etária

Fonte: Serasa Experian.

Sendo assim, para o desenvolvimento da entrevista para coleta de *insights* deste trabalho, foi considerado as duas maiores faixas etárias identificadas na pesquisa. Essa escolha se justifica pela representatividade e relevância desses grupos no contexto de compras *online* de vestuário. Além disso, foi considerado que as pessoas nessa faixa etária poderiam não realizar compras de forma física em Juiz de Fora, preferindo o comércio *online*, o que as caracteriza como não clientes das lojas da região, no qual é o foco principal da pesquisa em questão.

Para a entrevista deste trabalho, foi utilizada a amostragem não probabilística intencional por julgamento. Segundo Schiffman e Kanuk, essa técnica ocorre quando o pesquisador utiliza o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informações precisas e atendem a alguns critérios previamente estabelecidos (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p. 27).

Portanto, buscou-se entrevistar homens e mulheres de 25 a 34 anos que residem na cidade de Juiz de Fora e que não têm o hábito e evitam comprar em lojas físicas da cidade. As entrevistas ocorreram durante os dias 01 de julho a 28 de julho de 2024. Dos 16 entrevistados para a definição da persona, foram selecionadas 10 pessoas, sendo 06 mulheres e 04 homens, com idades entre 25 e 34 anos, todos moradores de Juiz de Fora e que se encaixam nas características citadas para participação da entrevista semiestruturada. As entrevistas foram conduzidas de forma individual e presencial, proporcionando uma compreensão detalhada sobre as experiências e percepções do entrevistado em relação à experiência de compra de itens

de vestuário na cidade. O objetivo principal foi entender por que esses não-clientes das lojas de Juiz de Fora optam por não comprar na cidade.

Além de compreender o perfil dos não-clientes por meio da Persona, as entrevistas também tiveram o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o que esses consumidores pensam, sentem, veem e fazem em relação às compras de vestuário, bem como suas principais dores e necessidades. Para isso, foi elaborado um Mapa de Empatia, ferramenta fundamental para captar as percepções emocionais e comportamentais dos entrevistados. Esse mapa permitiu identificar os fatores que influenciam as escolhas desses consumidores por compras *online* e as barreiras que os afastam das lojas físicas de Juiz de Fora, oferecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e alinhadas às expectativas dos consumidores.

Para definir a persona em questão, foi feito um roteiro, indicado no Apêndice 1, constituído de 13 perguntas abertas para entender como é a vida daquela pessoa. Já o roteiro de entrevista indicado no Apêndice 2 foi agrupado em seis blocos, com perguntas cujo o objetivo foi entender suas emoções, conforme o mapa de empatia:

- “O que pensa e sente?”: Busca-se entender o que o usuário está pensando ou sentindo, suas opiniões, sentimentos e aspirações.
- “O que ouve?”: O objetivo aqui é saber o que o usuário ouve das pessoas mais próximas dele.
- “O que fala e faz?”: Essa pergunta busca entender o comportamento do usuário, como ele age e o que ele fala a respeito.
- “O que vê?”: O objetivo deste ponto é saber o que o usuário vê frequentemente, qual seu ponto de vista e o ambiente em que está inserido.
- “Quais são as dores?”: Quais os obstáculos que o usuário enfrenta, as suas frustrações, medos e reclamações.
- “Quais são as necessidades?”: Quais são os desejos e as necessidades do usuário.

3.1.2 PERSONA

Para construção da persona, os dados necessários foram coletados através das entrevistas realizadas, utilizando o roteiro presente no Apêndice 1, conforme explicado no tópico acima. Essa etapa é essencial para a criação de uma persona, que neste contexto, representa o perfil típico dos não-clientes das lojas físicas da cidade.

A persona foi desenvolvida antes da elaboração do Mapa de Empatia, ajudando a compreender as necessidades e frustrações do público-alvo. O foco nos não-clientes é uma

estratégia chave do Oceano Azul, para explorar os mercados não atendidos, criar novas demandas e tornar a concorrência irrelevante.

A figura 8 representa a persona criada que simboliza os consumidores que preferem compras *online*, evitando assim as lojas físicas da cidade. Esse grupo é o alvo principal, a intenção é converter esses não-clientes em clientes ativos através de propostas de valor inovadoras e diferenciadas.

Figura 8: Persona



Ana

"Ir ao centro da cidade para comprar roupas é sempre frustrante para mim. Eu nunca encontro o que preciso e o atendimento é sempre decepcionante. Prefiro comprar online porque é muito mais prático, só compro fisicamente quando preciso de algo rápido. Como eu moro sozinha e trabalho em horário comercial, meu tempo é muito limitado. Além disso, as lojas online geralmente oferecem mais opções e melhores preços."

Idade: 30 anos

Profissão: Engenheira de Produção

Estado Civil: Solteira

Redes Sociais utilizadas:



Objetivos:

- Realizar compras de forma rápida e prática;
- Encontrar produtos com melhores preços e promoções;
- Ter acesso a uma maior variedade de produtos/marcas/tamanhos.

Dores:

- Falta de tempo para ir às lojas físicas durante o horário comercial;
- Dificuldade em encontrar produtos específicos nas lojas físicas;
- Desgaste com filas e movimento intenso nas lojas do centro da cidade.

Fonte: Elaborado pela autora

A construção da persona é importante para que seja possível entender quais são as necessidades e motivações do público-alvo.

3.1.3 MAPA DE EMPATIA

O mapa de empatia é uma ferramenta que possui o objetivo de entender e conhecer o usuário final a fundo. Essa ferramenta consiste em um quadro totalmente visual que através de perguntas e tópicos diferentes permite conhecer melhor o usuário. Ela se divide em seis tópicos

diferentes: “O que pensa e sente?”, “O que vê?”, “O que ouve?”, “O que faz e fala?”, “Quais são as dores?” e “Quais as necessidades?”.

Sendo assim, para a elaboração do mapa de empatia, foram realizadas as entrevistas com as personas, utilizando o roteiro indicado no Apêndice 2, conforme explicado no tópico sobre entrevistas. Com base nas respostas obtidas, foi criado um mapa de empatia, destacado na Figura 9.

Figura 9: Mapa de Empatia



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o mapa acima, foi possível identificar os principais pontos abordados pelos participantes:

1. O que Pensa e Sente?

A pesquisa realizada revelou uma série de pensamentos e sentimentos negativos dos entrevistados em relação às compras em lojas físicas na cidade de Juiz de Fora. Uma das principais preocupações dos consumidores é a dificuldade de encontrar os produtos desejados.

Muitos relataram que gastam muito tempo procurando por itens específicos, sem a garantia de que os encontrarão, o que acaba gerando uma grande frustração.

Além disso, a experiência de compra é agravada pelo constante fluxo de pessoas nas lojas físicas, resultando em ambientes lotados e filas extensas tanto para experimentar os produtos quanto para realizar os pagamentos. O centro da cidade foi mencionado como um local estressante para compras, devido ao trânsito intenso e à grande quantidade de pessoas, fatores que contribuem para uma experiência negativa.

Outro ponto crítico levantado pelos entrevistados, é a qualidade do atendimento nas lojas físicas de Juiz de Fora. O atendimento foi descrito como ruim e ineficiente, com muitos atendentes considerados despreparados para auxiliar os clientes durante o processo de compra. Este aspecto contribui significativamente para a insatisfação dos consumidores com o comércio local.

Em contraste, a compra *online* é vista de forma positiva pelos entrevistados. A comodidade é um dos principais atrativos, pois as compras podem ser feitas de qualquer lugar e hora, sem a necessidade de enfrentar filas. Além disso, a *internet* oferece uma maior variedade de produtos e lojas, ampliando as opções dos consumidores e facilitando a comparação de preços, características e avaliações dos produtos.

2. O que ouve?

Os entrevistados relataram ouvir várias críticas sobre comprar roupas em Juiz de Fora. Há bastante comentários sobre o atendimento nas lojas físicas ser inadequado e despreparado. Muitos entrevistados mencionaram, também, que fazer compras no centro da cidade é uma experiência cansativa, devido ao grande fluxo de pessoas no centro da cidade e nas lojas. Além disso, há uma percepção de que as lojas da cidade vendem roupas muito parecidas, com pouca variedade e uma repetição de produtos entre as lojas.

Outra observação frequente é a comparação entre as compras *online* e as compras em lojas físicas, muitos participantes relataram ouvir que comprar *online* é uma opção mais barata e rápida. A possibilidade de encontrar preços mais baixos e a facilidade de realizar as compras de qualquer lugar e hora, são fatores que tornam o comércio eletrônico mais atrativo para os consumidores. Estes relatos refletem uma insatisfação com o comércio físico local e uma tendência crescente de migração para o comércio *online*, em busca de melhores condições de compra e atendimento.

3. O que Fala e Faz?

As ações e comportamentos dos entrevistados refletem suas preferências e estratégias. Eles informaram evitar lojas físicas sempre que possível, demonstrando assim uma clara

preferência por plataformas *online*. Os entrevistados relataram assistir a indicações de itens de vestuário na *internet*, buscando recomendações e avaliações antes de decidir comprar. A análise de avaliações de produtos em sites de compras é uma prática comum, indicando uma preocupação com a qualidade e a adequação dos produtos a serem adquiridos.

Além disso, eles pesquisam os perfis das lojas no *Instagram* para obter mais informações sobre produtos e lojas, utilizando as redes sociais como uma ferramenta de apoio às suas decisões de compra. A busca por cupons e promoções também é frequente, eles comparam preços e promoções na *internet* antes de decidir onde comprar.

4. O que Vê?

As observações dos entrevistados sobre as lojas físicas e *online* refletem suas percepções e experiências. As lojas físicas são vistas como desorganizadas e lotadas, o que contribui para uma experiência de compra desagradável. Além disso, o trânsito intenso e a lotação constante do centro da cidade são percebidos como grandes inconvenientes, tornando a experiência de compra ainda mais estressante. Outro ponto de insatisfação são os preços e a baixa variedade de produtos nas lojas físicas, o que limita as opções dos consumidores e os motiva a buscar alternativas *online*.

5. Quais são as Dores?

A preocupação com a segurança pessoal ao fazer compras no centro da cidade é um ponto crítico. Muitos relataram se sentirem inseguros e com medo de serem assaltados. Além disso, a possibilidade de ir até as lojas físicas e não encontrar os produtos desejados gera uma grande insatisfação. Os custos relacionados ao transporte e estacionamento, bem como enfrentar o trânsito, também foram mencionados como fatores muito negativos. Por fim, os entrevistados afirmaram que os preços nas lojas físicas são menos atrativos em comparação com os preços em lojas *online*, contribuindo para a preferência pelo comércio eletrônico.

6. Quais são as Necessidades?

As necessidades dos entrevistados destacam as melhorias que são desejadas para uma experiência de compra satisfatória. Há uma necessidade evidente de economizar tempo durante o processo de compra; sendo assim, a preferência por compras *online* devido à facilidade, preços mais baixos e maior variedade, é evidente.

Os consumidores relataram necessitar de uma maior variedade de produtos e marcas, além de promoções atraentes que incentivem a compra. Outro aspecto importante é a necessidade de um atendimento de qualidade, que seja eficiente e atencioso. Além disso, a visualização do catálogo de produtos da loja antes de comprar é um ponto atrativo para que o usuário possa ter uma melhor decisão de compra.

3.2 IDEACÃO

Com base nos *insights* obtidos através do Mapa de Empatia, na etapa de ideação, foi realizado um *brainstorming* com duas pessoas selecionadas entre os entrevistados. Esses participantes foram escolhidos por terem demonstrado uma compreensão clara dos desafios enfrentados pelos consumidores de vestuário em Juiz de Fora.

A persona e o mapa de empatia serviram como base para a construção do *brainstorming*. Durante o seu processo, foram sugeridas diversas ideias para melhorar a experiência de compra nas lojas da cidade, focando em inovação e diferenciação. Portanto, o objetivo foi gerar a maior quantidade de ideias possíveis, a fim de criar oceanos azuis e atrair os não-clientes.

Para a realização do *brainstorming*, foi utilizado a técnica de *post-its* para visualização e agrupamento das ideias, nos quais cada participante escreveu suas ideias e colaram no quadro sem qualquer julgamento. Ele teve duração de aproximadamente 1 hora e foram obtidas 20 propostas diferentes, conforme ilustrado na figura 10.

Figura 10: Brainstorming



Fonte: Elaborado pela autora.

As melhores ideias, aquelas que apresentaram maior potencial de impacto e viabilidade, foram discutidas e selecionadas para serem desenvolvidas e posteriormente integradas ao novo modelo de negócios proposto. Portanto, a seguir são descritas as 11 ideias escolhidas.

1. Experiência Omnichannel:

A estratégia *omnichannel* é essencial para conseguir atender às necessidades dos consumidores modernos. Ao integrar os canais *online* e *offline*, as lojas conseguem oferecer mais flexibilidade para seus clientes, permitindo que eles realizem compras *online*, retirem os produtos na loja física e façam trocas de forma integrada. Além disso, a loja pode oferecer a opção de *check-out* via aplicativo, a partir da qual o cliente consegue escanear seus produtos e pagar pelo próprio celular, sem precisar passar pelo caixa ou enfrentar filas longas. Isso garante conveniência e melhora a experiência de compra.

Para integrar o *omnichannel* em uma loja, é necessário unificar todos os canais de vendas e comunicação. Essa integração exige investimentos em tecnologia, logística e capacitação de equipe, porém os benefícios são significativos. Ao oferecer uma experiência de compra integrada, a loja não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também consegue melhorar seus processos internos, otimizando o estoque, a logística e o atendimento. Como mencionado no capítulo 2, o *omnichannel* permite que o cliente escolha o canal de sua preferência, garantindo mais flexibilidade e uma experiência de compra mais eficiente e personalizada.

2. Investir na Experiência do Cliente:

Nesse caso, busca-se criar um atendimento personalizado e ambientes que ofereçam conforto para o cliente. Isso inclui desde o atendimento humanizado até a criação de espaços confortáveis para quem está na loja, tornando a experiência de compra mais agradável e memorável. Criar um ambiente confortável para que os clientes possam relaxar enquanto aguardam, ou após finalizar as compras, oferecendo cafés, *wifi* gratuito e assentos, melhora a percepção da experiência na loja física.

3. Criação de E-commerce:

A criação de um *e-commerce* faz-se essencial para ampliar o alcance das lojas de Juiz de Fora. Com um site bem estruturado e fácil de usar, as lojas podem atrair clientes que preferem comprar *online* e, ao mesmo tempo, complementar as vendas presenciais. Essa é uma grande oportunidade para expandir a base de clientes, inclusive para fora da cidade.

4. Programa de Assinatura:

A ideia seria a criação de um modelo de assinatura no site, onde os clientes inscritos recebem uma determinada quantidade de curadorias dos produtos da loja em casa todo mês, além de descontos especiais no site e na loja física. Isso gera uma sensação de exclusividade, um maior relacionamento com o cliente e uma fonte de receita recorrente.

5. Self Checkout:

A implementação de terminais de *self checkout* é vista como uma ótima solução para reduzir filas e agilizar processos de pagamentos. A ideia aqui seria a de os consumidores poderem escanear o código de seus produtos e pagar de forma autônoma, o que economiza tempo, especialmente em momentos de grande movimento nas lojas.

6. Serviço de Entrega Rápida/Criação de aplicativo com entrega imediata:

O serviço de entrega rápida foi uma ideia focada na praticidade para o cliente, permitindo que os produtos comprados *online* sejam entregues o quanto antes. Esse diferencial agrega valor ao *e-commerce*, proporcionando uma experiência similar à compra física em termos de tempo de entrega, o que pode ser um grande atrativo para clientes que buscam rapidez.

A partir da análise dos desafios enfrentados pelos consumidores de vestuário em Juiz de Fora, uma solução inovadora que pode ser proposta é o desenvolvimento de um aplicativo similar ao modelo de negócios do *iFood*, mas voltado exclusivamente para itens de vestuário.

O aplicativo funcionaria da seguinte forma: o cliente acessa o aplicativo, navega por diversas lojas de moda, seleciona os itens desejados e, ao realizar a compra, a peça é imediatamente embalada e enviada ao endereço do cliente através de um serviço de entrega rápida. O modelo de negócio proposto garante que o produto esteja nas mãos do cliente em poucas horas, promovendo, assim, a praticidade de uma experiência de compra quase instantânea, aliada ao conforto de não precisar sair de casa para comprar e do acesso a diversas lojas e produtos em um só lugar. Além disso, seria possível assinar o aplicativo para receber promoções, cupons e diversos benefícios, gerando uma experiência atrativa para o cliente.

7. Atendimento Personalizado:

O atendimento personalizado é uma maneira de se diferenciar no mercado. Ao entender as preferências individuais dos clientes e oferecer recomendações específicas, seja na loja física ou *online*, a marca pode criar uma conexão mais forte e significativa com seu público. Essa abordagem é capaz de gerar maior satisfação e fidelidade.

A ideia seria disponibilizar pessoas capacitadas para auxiliar o cliente nas lojas físicas. Já no *online*, o objetivo seria criar *chatbots* inteligentes para interagir fornecendo

recomendações de produtos, dicas de moda ou assistência com qualquer necessidade do consumidor, a fim de garantir uma experiência de compra satisfatória.

8. Parcerias com Estacionamentos Locais:

A dificuldade em encontrar vagas de estacionamento na cidade foi vista como uma barreira para os consumidores. Seria interessante realizar parcerias com estacionamentos próximos das lojas, oferecendo descontos ou *cashbacks* para ajudar a romper essa barreira, tornando o acesso à loja mais conveniente e aumentando a frequência de visitas ao local.

9. Possibilidade de Experimentar Produtos em Casa:

A proposta de oferecer ao cliente a possibilidade de experimentar roupas em casa antes de finalizar a compra é uma solução que combina praticidade e segurança, especialmente para consumidores que relatam ter preguiça de experimentar as roupas nas lojas. A ideia seria o cliente poder experimentar os produtos no conforto do lar, devolvendo aqueles que não desejar manter, sem custos adicionais.

10. Promoção da Marca "Feito em Juiz de Fora":

O reconhecimento do Arranjo Produtivo Local (APL) de vestuário em Juiz de Fora, em 2022, abriu espaço para que a cidade se destaque no cenário nacional pela qualidade de suas produções e volte a ser considerada a Manchester mineira, alusão ao poderoso parque têxtil que ela continha desde o final do século XIX (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2022). Sendo assim, a valorização da produção local é uma estratégia para poder expandir a marca da cidade quando o assunto é vestuário. Criar uma identidade de marca que promova algo como "Feito em Juiz de Fora" ajuda a fortalecer o vínculo com a comunidade e destaca o comércio local. A promoção dessa marca pode se dar através de campanhas de *marketing* e da etiquetagem de produtos, reforçando a marca e aumentando a confiabilidade e alcançando um maior público. Essa ideia é voltada para as lojas que vendem itens de vestuário produzidos em Juiz de Fora.

Uma forma de aumentar a conexão com os consumidores é garantir a transparência nas etapas de produção. Apresentar o processo de fabricação das peças de vestuário, desde a escolha dos materiais até a entrega dos produtos, pode gerar maior confiabilidade e engajamento. Isso pode ser feito através de visitas guiadas às fábricas, vídeos demonstrativos, ou conteúdos interativos para as redes sociais. Essa abordagem reforça o valor de um produto de alta qualidade e permite criar uma relação mais próxima entre o cliente e as marcas locais.

11. Investir em *marketing* e mídia compartilhada:

Muitas pessoas relataram pesquisar as lojas nas redes sociais para olhar os produtos, preços, avaliações e indicações antes de comprar. Sendo assim, manter as redes sociais ativas e

organizadas, como *Instagram*, *Whatsapp* e *TikTok*, é essencial para que o público encontre as informações necessárias e se sinta mais próximo da loja.

Essa proposta é uma oportunidade para atrair novos clientes e fidelizar os já existentes. Sendo assim, a ideia é investir em *marketing*, bem como em parcerias com influenciadores locais e em produção de conteúdos constantemente.

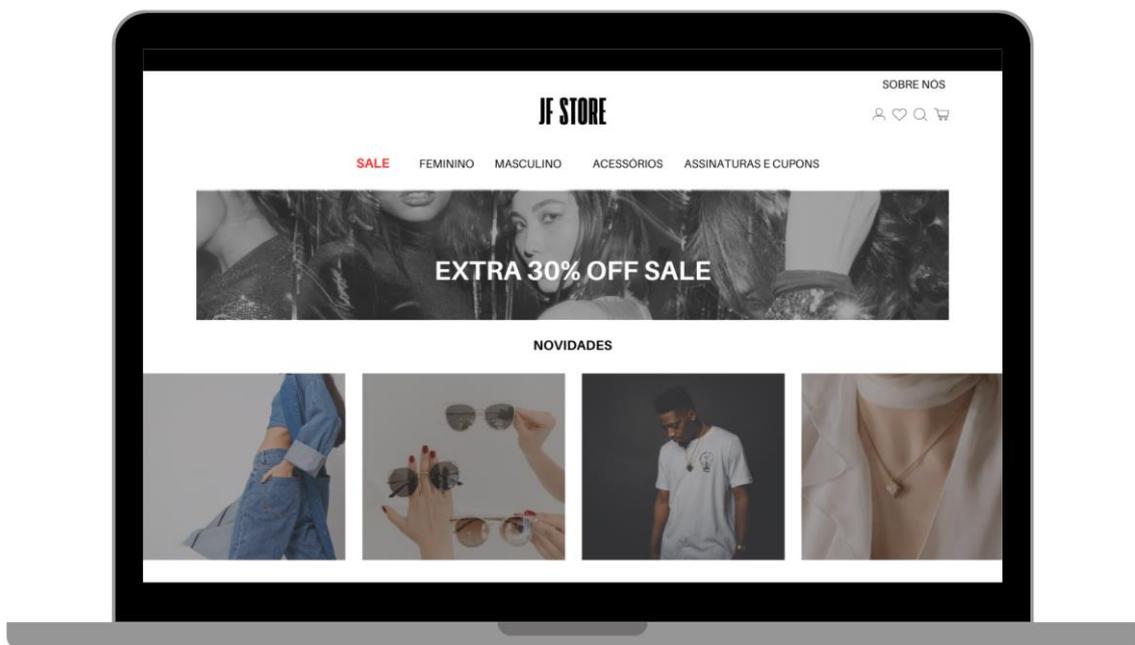
3.3 IMPLEMENTAÇÃO

Nessa etapa, é realizada a prototipação de algumas das ideias selecionadas no *brainstorming*, que, segundo Krone (2017), possui o objetivo de auxiliar a analisar e entender fatores importantes na experiência do usuário, do produto ou serviço.

Foram desenvolvidos quatro protótipos principais:

1. Protótipo do site *e-commerce*: O site foi projetado com uma interface de fácil navegação, permitindo que o cliente encontre os produtos desejados e compre de forma simples e rápida.

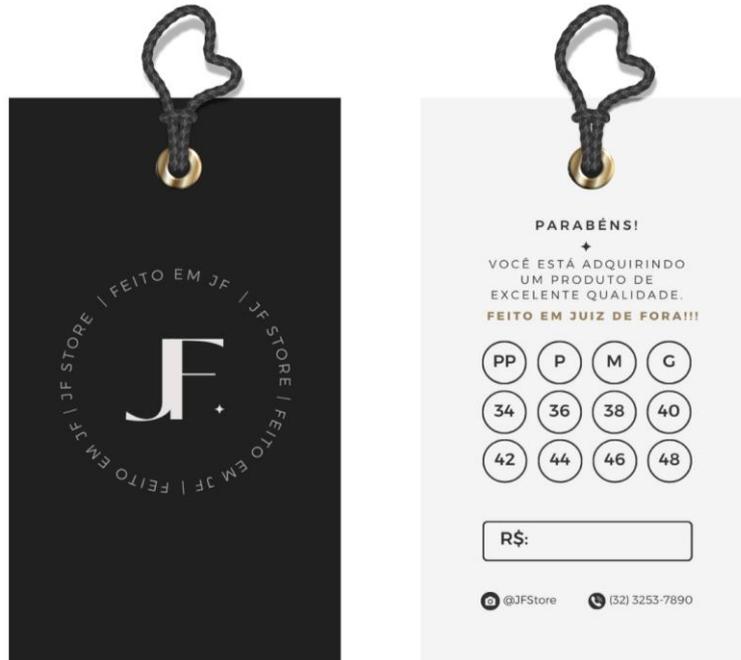
Figura 11: Protótipo *E-commerce*



Fonte: Elaborado pela autora.

2. Protótipo das etiquetas "Feito em Juiz de Fora": Foi criado um protótipo da etiqueta informando que o produto foi feito em Juiz de Fora para promover a valorização do APL da cidade e reforçar a qualidade e o valor agregado da produção da região.

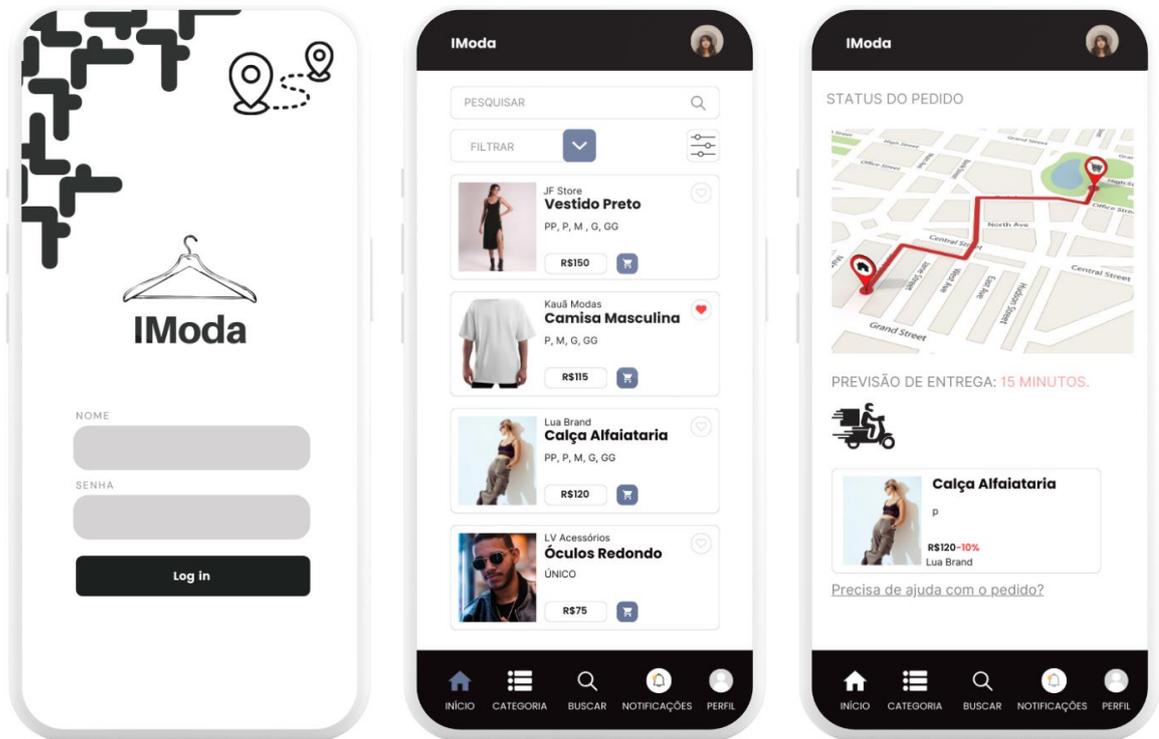
Figura 12: **Protótipo Etiquetas "Feito em Juiz de Fora"**



Fonte: Elaborado pela autora.

3. Protótipo do aplicativo de entregas de roupas "IModa": Inspirado no modelo de negócios do *iFood*, foi desenvolvido o protótipo do aplicativo "IModa". O *app* oferece uma interface simples, com a possibilidade de navegar por diversas lojas e um sistema de rastreamento e estimativa do tempo de entrega.

Figura 13: Protótipo Aplicativo “IModa”



Fonte: Elaborado pela autora.

4. Protótipo da loja física: Foi criado um protótipo do layout da loja física, que inclui um espaço de descanso com assentos confortáveis, *wifi*, área *gourmet* e painel *self checkout*.

Figura 14: Protótipo da Loja Física

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E BUSINESS MODEL CANVAS

A aplicação da estratégia do Oceano Azul ao *Business Model Canvas* visou criar uma proposta de valor inovadora e diferenciada para o varejo de moda em Juiz de Fora. Essa estratégia foi escolhida por permitir que o modelo de negócios fuja do ambiente altamente competitivo "oceano vermelho" e explore novos mercados ainda não atendidos, onde a concorrência é irrelevante, o chamado "oceano azul". Essa técnica permite explorar novos segmentos e atender às necessidades não satisfeitas dos consumidores.

Após a realização das entrevistas e a aplicação do *Design Thinking*, foram identificados, através do modelo das quatro ações, os pontos-chave os quais o mercado local poderá se beneficiar. A estratégia envolve a eliminação e a redução de características de baixo valor, enquanto são criadas e elevadas novas propostas de valor sem o aumento dos custos significativamente. Conforme indicado no Quadro 4, foi elaborada uma tabela para classificar os elementos da Proposta de Valor em quatro categorias: Excluir, Reduzir, Criar e Elevar.

Quadro 4: Proposta de Valor Baseada no BMC e na Estratégia do Oceano Azul

PROPOSTA DE VALOR	ELIMINAR	REDUZIR	CRIAR	ELEVAR
-------------------	----------	---------	-------	--------

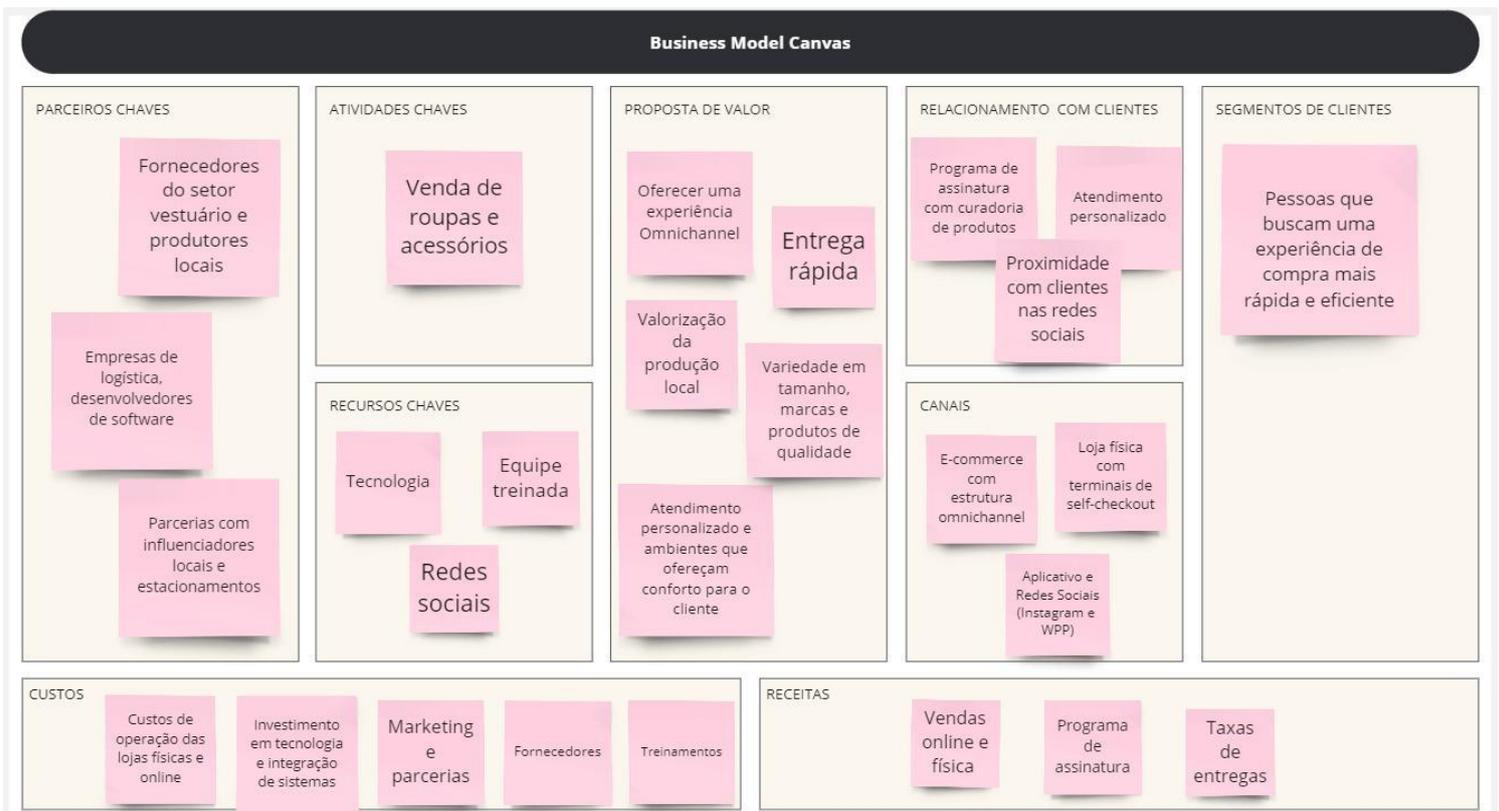
SEGMENTO DE CLIENTES	-	-	Clientes que buscam conveniência, rapidez e produtos locais ("Feito em Juiz de Fora")	Segmento de clientes que valoriza produção local e personalização
CANAIS	Canais de vendas exclusivamente físicos	Dependência de canais tradicionais como vendas no balcão	E-commerce com estrutura omnichannel, Self Checkout e app de entregas rápidas "IModa"	Expansão de canais digitais (loja online, aplicativo e redes sociais)
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	-	Atendimento generalizado e impessoal	Atendimento personalizado via chatbot e consultores especializados, programa de fidelidade e assinaturas. Possibilidade de experimentar o produto em casa	Relacionamento próximo com o cliente em todos os pontos de contato (online e físico)
FONTES DE RECEITA	-	-	Programa de assinatura e taxa de entrega rápida	Aumento de receita por vendas online, eventos e promoções
RECURSOS PRINCIPAIS	Estoques excessivos de produtos sem valor agregado	-	Desenvolvimento tecnológico para integração omnichannel, self-checkout e aplicativo	Treinamento de equipe para uso de tecnologias e atendimento qualificado
ATIVIDADES PRINCIPAIS	Venda somente na loja física	Filas	Vendas omnichannel, programa de assinatura, chatbots, atendimento personalizado e humanizado em todos os canais (loja, app e site)	Presença nas redes sociais e ativações de marketing
PARCERIAS PRINCIPAIS	Fornecedores com produtos de	-	Parcerias com produtores locais de	Parcerias com influenciadores locais e

	baixa qualidade		vestuário, empresas de tecnologia, logística e estacionamento	marcas de vestuário exclusivas e de qualidade
ESTRUTURA DE CUSTOS	Tecnologias obsoletas	Custos com manutenção de lojas físicas e equipe excessiva	Investimento em tecnologias e logística	Marketing digital e treinamentos

Fonte: Elaborado pela autora.

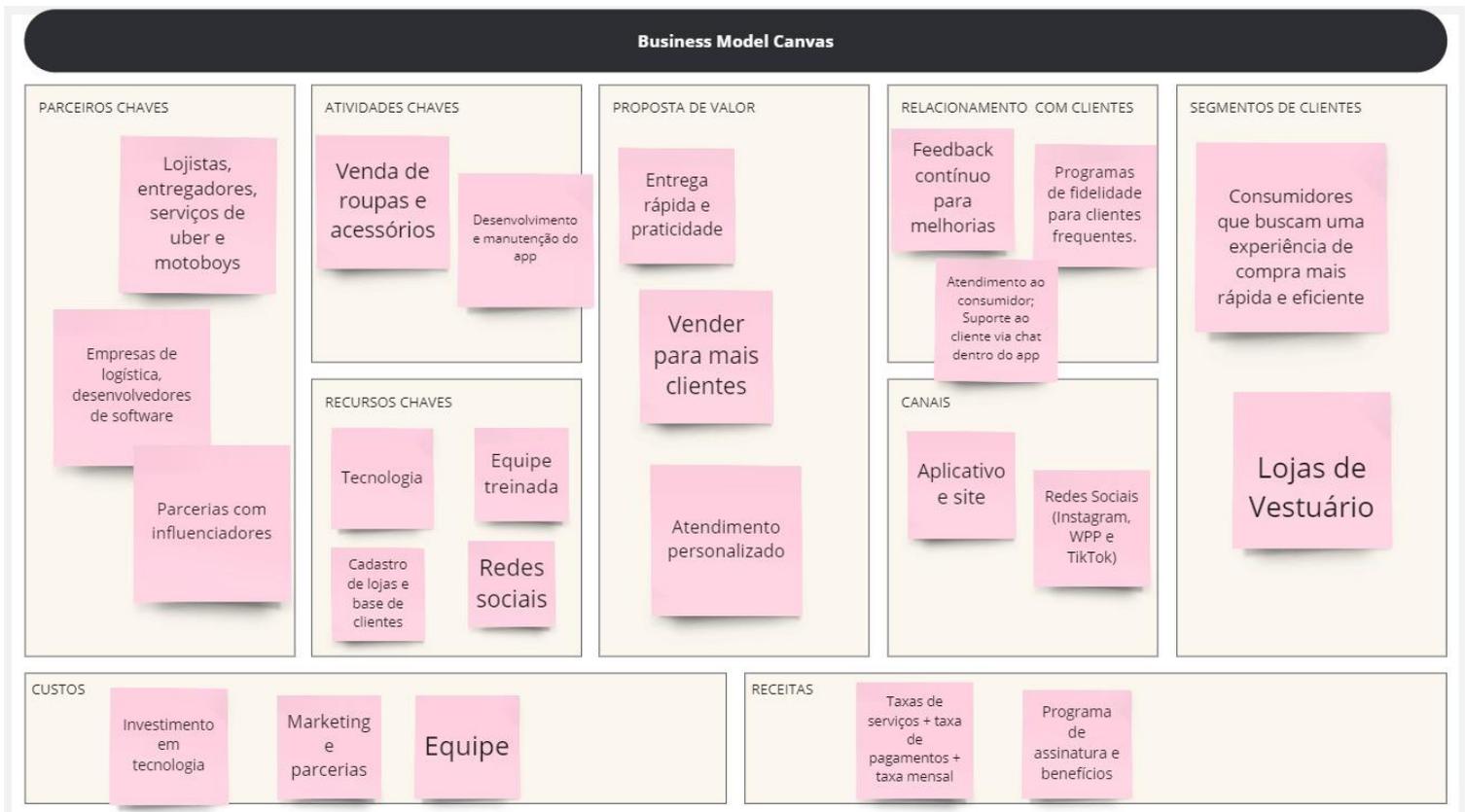
Depois de montar a proposta de valor, foi criado duas opções de modelo *canvas* conforme a figura 15 e 16. A primeira proposta se refere a um modelo de negócios para uma loja com estrutura Omnichannel, já a segunda oferece a proposta do aplicativo “IModa”.

Figura 15: Business Model Canvas Loja Omnichannel



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 16: Business Model Canvas “IModa”



Fonte: Elaborado pela autora.

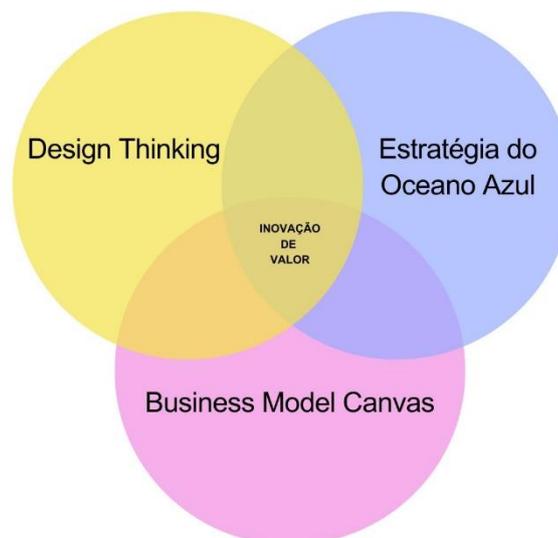
O *Business Model Canvas* permite uma visão clara de como os empreendedores das lojas de vestuário podem inovar. Com essas duas opções de modelo de negócios oferecidas, será possível oferecer valor diferenciado ao mercado e criar oceanos azuis.

4. CONCLUSÕES

O estudo presente teve como objetivo investigar a aplicação da Estratégia do Oceano Azul no setor do varejo de moda de Juiz de Fora, utilizando ferramentas do *Design Thinking* e do *Business Model Canvas* para a construção de soluções inovadoras. O intuito foi explorar formas de criar oceanos azuis em um mercado altamente competitivo. Dessa forma, a pesquisa atingiu o seu objetivo principal, ao demonstrar como a Estratégia do Oceano Azul, integrada ao *Design Thinking* e ao *Business Model Canvas*, pode contribuir na identificação de oportunidades de inovação de valor e a criação de modelos de negócios inovadores no varejo de moda.

A figura 17 ilustra a integração das três ferramentas aplicadas no trabalho e seu principal objetivo ao aplicá-las. Cada círculo representa uma dessas ferramentas, destacando suas contribuições para a criação de valor no modelo de negócio. O ponto de intersecção entre elas, é representado pela “Inovação de Valor”, que combina a criatividade focada no usuário, a exploração de mercados não explorados e a construção de modelos de negócios robustos.

Figura 17: Integração das ferramentas *Design Thinking*, Estratégia do Oceano Azul e *Business Model Canvas*.



Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio de um estudo exploratório e qualitativo, foi possível compreender cada uma das três fases da metodologia do *Design Thinking*, com o objetivo de buscar soluções para os desafios enfrentados pelo varejo de moda em Juiz de Fora e gerar valor para o setor.

Na fase de Inspiração, foi realizada uma imersão no universo dos não-clientes das lojas físicas de Juiz de Fora. Através de entrevistas semiestruturadas, foram coletadas informações detalhadas sobre as personas, incluindo as motivações, pensamentos e sentimentos dos usuários, além de sugestões de melhorias. Esses dados foram essenciais para a construção do mapa de empatia, o qual permitiu identificar com clareza as insatisfações e as preferências dos consumidores.

Na segunda fase, Ideação, utilizou-se a técnica de *brainstorming*, que resultou em 20 propostas iniciais para solucionar os problemas identificados. Esse processo colaborativo permitiu que a equipe visualizasse várias soluções diferentes, das quais 11 foram selecionadas por seu maior potencial de impacto e viabilidade.

Por fim, na fase de Implementação, foi realizada a prototipagem das ideias geradas na etapa anterior, facilitando assim, a compreensão de questões importantes e proporcionando uma visualização concreta das propostas sugeridas.

Após a aplicação do *Design Thinking*, foi implementada a Estratégia do Oceano Azul, com o uso do Modelo das Quatro Ações. Esse modelo ajudou a identificar quais aspectos dos negócios poderiam ser eliminados ou reduzidos, e quais deveriam ser criados ou elevados. Com isso, foi possível direcionar o negócio para a exploração de nichos de mercado menos saturados, captando novos clientes, especialmente aqueles que preferem compras *online* ou híbridas.

Com a proposta de valor definida pela aplicação da Estratégia do Oceano Azul, foi desenvolvido o *Business Model Canvas* para estruturar e organizar o novo modelo de negócio. Os nove blocos do *Canvas* permitiram mapear os segmentos de clientes, identificar as propostas de valor, definir os canais de distribuição e comunicação, e estabelecer a estrutura de custos e receitas. Essa integração entre o *Canvas* e a Estratégia do Oceano Azul ajustou o modelo de negócios para atender às novas demandas do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou como a união entre a Estratégia do Oceano Azul, o *Design Thinking* e o *Business Model Canvas* pode ser aplicada de maneira interligada para o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores. Cada metodologia desempenhou um papel fundamental na criação de soluções que impulsionam a inovação no varejo de moda local.

O estudo em questão apresenta algumas limitações. A primeira está relacionada à implementação das propostas sugeridas. Apesar do protótipo e o modelo de negócios terem sido desenvolvidos, não foram validados e não há garantias de que essas soluções serão de fato executadas pelos empreendedores. Portanto, destaca-se a importância de futuros estudos avaliarem a implementação e o impacto efetivo das soluções sugeridas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se também ampliar a aplicação das ferramentas para outras cidades, com o objetivo de verificar a replicabilidade do modelo proposto. Além disso, seria de grande valia realizar análises para mensurar o impacto financeiro das soluções propostas, oferecendo uma base mais sólida para estudos subsequentes. Tais recomendações buscam fortalecer o efeito das metodologias aplicadas e fomentar novas oportunidades de inovação no setor varejista.

Outra sugestão seria a participação dos usuários no processo de validação da prototipagem para melhor entender como cada solução afetaria a sua experiência.

Os resultados obtidos neste estudo também contribuem para orientar pesquisas futuras sobre a integração da Estratégia do Oceano Azul com o *Design Thinking* e o *Business Model Canvas*. Espera-se, portanto, que os impactos e benefícios gerados pela aplicação desse modelo sejam analisados mais a fundo, proporcionando uma maior clareza dos ganhos advindos do uso dessas ferramentas combinadas.

REFERÊNCIAS

BENYON, D. **Systems Designing Interactive Systems: A comprehensive guide to HCI, UX and interaction design**. 3.ed. ed. Pearson, 2014. ISBN 9781292013848. Disponível em: <www.pearson.com/uk>. Acesso em: 15 out. 2023.

BROWN, T. **Tales of creativity and play**. 2008. TED - Ideas worth spreading. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/tim_brown_tales_of_creativity_and_play>. Acesso em: 13 out. 2023.

BROWN, Tim. **Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias design thinking**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARVALHO, Carla. **Lojas Renner (LREN3): conheça uma das maiores varejistas de moda do Brasil**. 2022. Disponível em: <<https://blog.terrainvestimentos.com.br/lojas-renner-lren3-uma-das-maiores-varejistas-de-moda-do-brasil/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

CARVALHO, F. **Redes sociais: previsão de aumento das vendas em 2023**. 2023. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/redes-sociais-previsao-de-aumento-das-vendas-em-2023>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

CLIENTESA. **Encantamento com omnicanalidade**. 2021. Disponível em: <<https://portal.clientesa.com.br/cliente-sa/encantamento-com-omnicanalidade/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

COELHO, F.; EASINGWOOD, C. Multiple channel structures in financial services: A framework, **Journal of Financial Services Marketing**, v. 8. n. 1, p. 22-34, 2003.

COPPEL, J., **E-commerce: Impacts and Policy Challenges**, OECD, N°252, Paris, França, 2000.

COUTO, Marcela. **8 principais dados do e-commerce + tendências para 2023**. 2023. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/dados-ecommerce/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

DAVIS, J.; DOCHERTY, C. A.; DOWLING, K. **Design Thinking and Innovation: Synthesising Concepts of Knowledge Co-creation in Spaces of Professional Development**. *Design Journal*, v. 19, n. 1, p. 117– 139, 2016.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Juiz de Fora cria APL de indústrias do vestuário**. Diário do Comércio, 9 fev. 2022. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/juiz-de-fora-cria-apl-de-industrias-do-vestuario/#gref>. Acesso em: 1 ago. 2024.

DONATO, C. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão!** Administradores, São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

FREIRE, Daniele Araújo; SALGADO, Érika Baptista. **E-Commerce no Brasil: Panorama Geral e Principais Desafios**. Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. 2019. Disponível em: Acesso em: 13 abril. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Giuliano. **Para reforçar o omnichannel, Lojas Renner S.A. abrirá cerca de 40 lojas em 2022**. 2022. Disponível em:

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/lojas-renner-reforca-o-omnichannel>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E.W.T. Editorial: Strategic Enterprise Information Systems for Global Supply Chain Competitiveness. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n.3, p. 215-216, 2011.

HICKMANN D.T., SOUZA J.S., ETGES, A.B.S., **Estudo da viabilidade econômica na abertura de um e-commerce para expansão de uma marca de acessórios femininos**. Produto & Produção, vol. 19, n.2, p.69-83, 2018.

HOSSEINZADEH, A; Esmaili, H; Soltani, R. **Providing a System Dynamics Model to Evaluate Time, Cost, and Customer Satisfaction in Omni-Channel Distribution: A Case Study**. Iranian journal of management studies, v. 14, n. 20, p. 291-310, 2021.

HÜBNER, A. *et al.* **Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations**. European Journal of Operational Research, v. 294, n. 3, p. 817–819, 2021.

JELASSI, Talfik. ENDERS, Albrecht. MARTÍNEZ-LÓPEZ, Francisco J. **Strategies for E-business – Creating value through electronic and mobile e-commerce**. 3. ed. Londres: Pearson, 2014.

JOCEVSKI, M.; ARVIDSOON, N.; MIRAGLIOTTA, G.; GHEZZI, A.; MANGIARACINA, R. **Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective**. International Journal of Retail & Distribution Management, v.47, n. 2, p.78-93. 2019.

JUNQUEIRA, Gabriel. **Diferença entre E-commerce, M-commerce, S-commerce, C-commerce e T-commerce**. InfoVarejo, 2022. Disponível em: <<https://www.infovarejo.com.br/diferenca-e-commerce-c-commerce/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital**. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte, 2017.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo, Brasil. Pearson Education do Brasil, 2012.

KRONE, Ryan. Not Just Guess Work: tips for observation, brainstorming, and prototyping. **Techniques in Vascular and Interventional Radiology**, Portland, v. 20, n. 2, p. 94-100, jun. 2017.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1990.

LEMOS, Amanda. **Inteligência Artificial**: o que é e como funciona. 2023. Disponível em: <<https://exame.com/inteligencia-artificial/inteligencia-artificial-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

LENKA, Sambit *et al.* Digitalization and advanced service innovation: How digitalization capabilities enable companies to co-create value with customers. **Management of innovation and technology**, n. 3, p. 3-5, 2016.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.; AJAY, Pandit. **Retailing Management (Skimming and Scanning)**. Tata McGraw-Hills Publg. Co. Ltd., New Delhi, 2009.

LEWRICK, Michael. **The design thinking playbook**: mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems. New Jersey: Wiley, 2018.

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2015). **A magia do design thinking**: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa. São Paulo: HSM.

LIEDTKA, J. Learning to use design thinking tools for successful innovation. **STRATEGY & LEADERSHIP**, v. 39, n. 5, p. 7, 2011. ISSN 1087-8572.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2022.

MAHATANANKOON, P. The effects of personality traits and optimum stimulation level on text-messaging activities and m-commerce intention. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 12, n.1, p. 7-30, 2007.

MAPA DE EMPRESAS. **Boletim do 2º quadrimestre/2023**. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2023.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2023.

MAPA DE EMPRESAS. **Painéis do Mapa de Empresas**. Gov.br, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 1 dez. 2023.

MARTIN, R. L. (2009). **The design of business**: why Design Thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business Press.

MARTIN, R. L. **The fundamental problem with transformation implementation**. The Transformation Playbook. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality. Project Management Institute, 2019.

Mattar, F. N. (2011). **Administração de Varejo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

MENDONÇA, H.G. **E-commerce**, IPTEC, Vol. 4, N.2, Rio de Janeiro, Brazil, 2016.

MILGRAM, Paul. *et. al.* (1994) “**Augmented Reality**: A Class of Displays on the RealityVirtuality Continuum”. *Telem manipulator and Telepresence Technologies*, SPIE, V.2351, p. 282-292.

MIRANDA, Ana Paula. **Consumo de moda**: a relação pessoa-objeto. São Paulo: Estação das letras e das cores, 2008.

MOBILE TIME. **Mapa do ecossistema brasileiro de bots 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/mapa-do-ecossistema-brasileiro-de-bots-2022/>. Acesso em: 2 dez. 2023.

NENONEN, S.; RASILA, H.; JUNNONEN, J. M. Customer Journey: a method to investigate user experience. **European Facility Management Conference**. Manchester, p 45 -59, 2008.

PINHEIRO, Tennyson. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PORTER, Michael E. **Competição On Competition**: estratégias competitivas essenciais. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUAISER, Paula. Mapa de Empatia, o que é? **Canvas Academy**. [S.I], [2017]. Acesso em: 11 nov. 2017.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**, v. 89, p. 65- 76, 2011.

ROGERS, L. D. **Transformação Digital**: Repensando seu negócio para a era digital. p. 19-22, 2016.

ROMERO, C. L.; MARTÍNEZ, M. E. A.; JIMÉNEZ, J. A. M. Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. **Heliyon**, v. 6, n. 6, 2020.

SALESFORCE. **Experiência no E-commerce**: Como personalizar. 2021. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/blog/experiencia-do-cliente-ecommerce/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

SANT'ANNA, M.R. **Teoria da Moda**: Sociedade, Imagem e Consumo. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2007.

SANTOS, Barbara. **Descubra como criar uma persona para o seu negócio e compreender seu cliente ideal**. Hotmart Blog, 2021. Disponível em: <<https://hotmart.com/pt-br/blog/o-que-e-persona>>. Acesso em: 5 out. 2023.

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. LTC Editora. 6 a ed. 2000. p. 27).

SEBRAE. **Você sabe a importância da transformação digital no varejo?** Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-sabe-a-importancia-da-transformacao-digital-no-varejo,02eeb25785f07810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

SERASA EXPERIAN. **Semana do Consumidor**: Quase meio milhão de brasileiros tendem a comprar artigos de moda com frequência na internet, revela pesquisa da Serasa Experian. 2024. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/analise-dados/semana-do-consumidor-quase-meio-milhao-de-brasileiros-tendem-a-comprar-artigos->

de-moda-com-frequencia-na-internet-revela-pesquisa-da-serasa-experian/. Acesso em: 21 jul. 2024.

SILVA FILHO, A. M. *et al.* **O processo empreendedor**: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). Revista Exacta – Engenharia de Produção, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35 - 44, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7991/5192>>. Acesso em: 27 out. 2023.

SILVA, Ilany Micaely Santos da. **O impacto da pandemia e as suas relações com o crescimento digital de grandes varejistas de moda**. 12 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Rural do Semiárido – Ufersa, Rio Grande do Norte, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/7861/1/IlanyMSS_ART.pdf. Acesso em: 1 nov. 2023.

SILVA, Maurício José Vianna e... [et al.] **Design Thinking**: inovação em negócios. 2. Ed. Eletrônica. Rio de Janeiro: MJV Technology & Innovation Ltda, 2018.

SILVA, N. **Transformação digital, a 4ª revolução industrial**. São Paulo: Edição FGV Energia, 2018.

SOUZA, M. G. de; SERRENTINO, A. **Multivarejo na Próxima Economia**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SZYMCZYK, K. The level of omnichannel use in Polish MSMEs. **Operations Research and Decisions**, v. 30, n. 3, p. 113-122, 2020.

THIOLLENT, Michiel. Metodologia da pesquisa-ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

TOTVS. **Exemplos omnichannel**: conheça 13 cases de sucesso. 2023. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/omnicanalidade/omnichannel-exemplos/>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

TRIBUNA DE MINAS. **Censo 2022**: Juiz de Fora tem 540.756 habitantes e segue como a quarta maior cidade de Minas. 2023. Disponível em: <<https://tribunademinas.com.br/noticias/cidade/28-06-2023/censo-2022-juiz-de-fora-tem-540-756-habitantes.html>>. Acesso em: 1 dez. 2023.

TRIBUNA DE MINAS. **Juiz de Fora tem mais de 6,5 mil empresas abertas em 2022**. 2022. Disponível em: <<https://tribunademinas.com.br/noticias/economia/30-08-2022/juiz-de-fora-tem-mais-de-65-mil-empresas-abertas-em-2022.html>>. Acesso em: 1 dez. 2023.

VIANNA, Mauricio *et al.* **Design Thinking**: inovação em negócios. MJV press, 2012. Disponível em: < <http://livrodesignthinking.com.br/> >. Acesso em: 13 out. 2023.

VIANNA, Maurício *et al.* **Design Thinking**: Inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV press, 2018.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B.. **Design thinking**: inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

WALDECK, S. **Varejo da Moda: Entendendo o Comportamento do Consumidor Atual**. Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/varejo-da-moda-perfil-de-consumo,de573a3a410ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 1 dez. 2023.

WOOLERY, Eli. **Design Thinking Handbook**. Invision: DesignBetter.co, 2019.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DE PERSONA

Pergunta 1	Qual seu nome?
Pergunta 2	Qual seu sexo?
Pergunta 3	Qual sua idade?
Pergunta 4	Qual a sua profissão?
Pergunta 5	Qual a sua cidade?
Pergunta 6	Qual o seu estado civil?
Pergunta 7	Você tem filhos?
Pergunta 8	Com quem você mora?
Pergunta 9	Quais suas redes sociais favoritas?
Pergunta 10	O que faz nas horas vagas?
Pergunta 11	Onde costuma comprar roupas? Por quê?
Pergunta 12	Prefere comprar roupas em lojas físicas ou online? Por quê?
Pergunta 13	O que você busca ao comprar uma roupa?

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA

O que pensa e sente?	Pergunta 1	Como você se sente em relação a fazer compras de itens de vestuários em lojas físicas em Juiz de Fora?
	Pergunta 2	Porque você evita comprar na loja física? Quais são suas preocupações?
O que ouve?	Pergunta 3	O que você costuma ouvir sobre comprar roupas em Juiz de Fora? O que as pessoas ao seu redor falam sobre?
	Pergunta 4	O que você costuma ouvir sobre comprar roupas online? O que as pessoas ao seu redor falam sobre?
O que fala e faz?	Pergunta 5	O que você costuma fazer ao decidir que precisa comprar uma roupa?
	Pergunta 6	Você compara preços, promoções e cupons de lojas online e físicas? Quais atitudes você toma em relação a essas promoções? Você age de maneira impulsiva ou pensa bastante antes de decidir onde comprar?
O que vê?	Pergunta 7	Como você enxerga a experiência de comprar em uma loja física em Juiz de Fora? O que você vê?
	Pergunta 8	Como você enxerga a experiência de comprar online?
Quais são as dores?	Pergunta 9	Quando você pensa em comprar roupas, do que você tem medo? Quais são suas dores e dificuldades?
	Pergunta 10	Você já teve alguma frustração ao comprar em uma loja física em Juiz de Fora? Pode descrever como foi a experiência?
Quais são suas necessidades?	Pergunta 11	Por que você evita comprar em lojas físicas em Juiz de Fora? Quais são os impedimentos?
	Pergunta 12	Como seria uma experiência de compra ideal para você? Quais são suas necessidades?

ANEXO A: TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de Setembro de 2024.

Cíntia Toledo Barbara Lornia
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201849062
Matrícula

Cíntia Toledo B. Lornia
ASSINATURA

14559152624
CPF

**

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.